



TESIS PM-147501

RENCANA STRATEGIS ORGANISASI TEKNOLOGI INFORMASI DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA X DENGAN METODE CASCADING BALANCED SCORECARD

M SYAIFUL RIZAL
9114205408

DOSEN PEMBIMBING
Mahendrawathi ER, ST., MSc., PhD.

CO-DOSEN PEMBIMBING
Achmad Holil Noor Ali, Ir., M.Kom

DEPARTEMEN MANAJEMEN TEKNOLOGI
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN TEKNOLOGI INFORMASI
FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2017

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Manajemen Teknologi (M.MT)
di
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

M.SYAIFUL RIZAL
NRP. 9114205408

Tanggal Ujian : 20 Juni 2017

Periode Wisuda : September 2017

Disetujui oleh:

1. **Mahendrawathi ER,ST.,M.Sc.,PhD.**
NIP : 197610112006042001

(Pembimbing)

2. **Ir. Achmad Holil Noor Ali.M.Kom.**
NIP. 196606021992031002

(Pembimbing)

3. **Erma Suryani,ST.,MT.,PhD.**
NIP. 197004272005012001

(Penguji)

4. **Faizal Mahananto,S.Kom.,M.Eng.,Ph.D.**
NIP. 520020131010

(Penguji)

Dekan Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi,

Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.Eng.Sc
NIP. 19590318-198701-1 001

RENCANA STRATEGIS ORGANISASI TEKNOLOGI INFORMASI DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA X DENGAN METODE *CASCADING BALANCED SCORECARD*

Nama : M Syaiful Rizal
NRP : 9114205408
Pembimbing : Mahendrawathi ER, ST., MSc., PhD.
Co Pembimbing : Achmad Holil Noor Ali, Ir., M.Kom

ABSTRACT

PT Perkebunan Nusantara X (PTPN X) adalah perusahaan BUMN yang bergerak dalam industri gula dan tembakau serta beberapa anak perusahaan. Untuk meningkatkan produktivitas dan *competitive advantage* PTPN X menggunakan peran Teknologi Informasi (TI). Untuk itu dibentuklah Organisasi TI untuk menghasilkan TI yang baik. Namun dengan anggaran dan investasi yang besar, peran TI tidak berkontribusi maksimal terhadap kemajuan perusahaan bahkan cenderung mengalami paradok. Hal ini dikarenakan inisiatif TI yang dilakukan tidak selaras dengan strategi bisnis perusahaan, sehingga organisasi TI membutuhkan perencanaan strategis.

Dalam penelitian ini perencanaan strategis organisasi TI disusun menggunakan *Casading Balanced Scorecard*. Dimana prosesnya dibagi dalam beberapa tahap yaitu penentuan visi misi organisasi TI, penentuan sasaran strategi bisnis yang akan didukung TI, identifikasi pengguna TI, identifikasi output dan tugas pokok organisasi TI, penyelarasan strategi organisasi TI yang ditunjukkan dengan *strategic map*, serta penentuan Key Performance Indicator (KPI) dan inisiatif TI dari setiap sasaran strategi. Analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis SWOT, *Critical Success Factor*, dan *Value Chain*. *Balanced Scorecard* yang digunakan dalam penelitian ini adalah IT-Balanced Scorecard dengan persepektif *Corporate Contribution*, *Customer Orientation*, *Operational Excellence*, dan *Future Orientation*.

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah 10 Sasaran Strategi (SS) yaitu Pemaksimalan kontribusi TI terhadap bisnis, pemenuhan kebutuhan pelanggan TI, perencanaan TI yang baik, penggunaan aplikasi prima, operasional TI yang efektif dan efisien, Peningkatan IT Good Services, Peningkatan Dukungan IT dan Teknologi, Pengimplementasian IT Good Governance, penyelarasan TI dengan strategi bisnis, personel TI yang termotivasi dan kompeten. Untuk mengukur 10 SS tersebut digunakan 21 KPI dan 30 inisiatif atau program untuk memenuhi KPI tersebut. KPI dan 33 inisiatif tersebut disusun berdasarkan kondisi *existing* organisasi TI PTPN X yang tercermin dalam SWOT dan target apa saja yang memang ingin dicapai oleh dari pengimplementasian SS tersebut. Itulah mengapa terdapat perbedaan pada KPI dan perspektif BSC antara SS hasil cascading dengan *IT – Related Goals* pada Cobit 5. Namun karena semua SS memiliki padanan dengan Cobit 5 maka dapat dikatakan bahwa SS hasil cascading tersebut kongruen dengan best practice.

Kata Kunci : PTPN X, perencanaan strategis organisasi TI, metode cascading balanced scorecard, IT BSC, Sasaran Strategi TI, KPI dan Inisiatif, dan IT- Related Goals Cobit 5.

INFORMATION TECHNOLOGY ORGANIZATION STRATEGIC PLANNING FOR PT PERKEBUNAN NUSANTARA X WITH CASCADING BALANCED SCORECARD METHOD

Nama : M Syaiful Rizal
NRP : 9114205408
Pembimbing : Mahendrawathi ER, ST., MSc., PhD.
Co Pembimbing : Achmad Holil Noor Ali, Ir., M.Kom

ABSTRAK

PT Perkebunan Nusantara X (PTPN X) is a state-owned company engaged in the sugar industry and tobacco as well as a number of subsidiaries. To improve productivity and competitive advantage PTPN X uses Information Technology (IT). To generate good IT the management form IT Organization . But with the budget and a huge investment, the role of IT is not contributing the maximum to the progress of the company even tends to paradox. This is because the IT initiatives do not aligned with its business strategy, so that IT organizations need strategic planning.

In This study, strategic planning for IT organization generated by using the Balanced Scorecard Casading. Wherein the process is divided into several stages, namely the determination of the vision and mission IT organizations, targeting business strategy will be supported by IT, identification of IT users, identification of output and the main jobdesc of the IT organization, aligning strategy IT organizations indicated to the strategic map, defining Key Performance Indicators (KPIs), targets, and IT initiatives of each target strategies, and generate Roadmap IT organizations derived from IT initiatives. The analysis in this study using SWOT analysis, Critical Success Factor, and Value Chain. Balanced Scorecard is used in this study were IT-Balanced Scorecard with the perspectives of Corporate

Contribution, Customer Orientation, Operational Excellence, and Future Orientation.

The results obtained from this research are 10 Target Strategy (SS) that is maximizing IT contribution to business, fulfillment of IT customer requirement, good IT planning, implementation of good application, effective and efficient IT operation, IT Good Services Improvement, IT Support Improvement And Technology, IT Good Governance Implementation, IT alignment with business strategy, motivated and competent IT personnel. To measure the 10 SS is used 21 KPI and 30 initiatives or programs to meet the KPI. The KPI and the 33 initiatives are arranged based on the existing condition of IT organization reflected in the SWOT and what targets are indeed to be achieved by implementing the SS. That is why there is a difference in KPI and BSC perspective between SS cascading results with IT - Related Goals on Cobit 5. But, because of all of SS have equivalent to Cobit 5 then it can be said that SS cascading results are congruent with best practice.

Keyword : PTPN X, IT Organization Strategic Planning, Balanced Scorecard Cascading, IT-BSC, Target Strategy, KPI and initiatives, and IT-Related Goals on Cobit 5

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan ridhonya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal penelitian tesis ini. Terwujudnya proposal penelitian tesis ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak yang telah memotivasi penulis, membimbing penulis dan membantu kelancaran pelaksanaan penelitian. Dan oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Mahendrawathi ER, ST., MSc., PhD., dan bapak Achmad Holil Noor Ali, Ir., M.Kom sebagai dosen pembimbing yang telah membimbing penulis dengan sangat baik dalam menyelesaikan proposal penelitian ini.
2. Pimpinan MMT ITS Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, MEngSc, beserta jajaran pimpinan MMT ITS dan seluruh civitas MMT ITS.
3. Teman-teman di MMT ITS khususnya MTI yang senantiasa menjadi tempat bertukar pikiran dalam menyelesaikan penelitian ini.
4. Seluruh jajaran Direksi dan Pejabat Puncak di PT. Perkebunan Nusantara X serta rekan rekan Seketaris Perusahaan khususnya Urusan TI.
5. Bapak Moh. Zaini dan Ibu Aminatus Sak Dini, selaku kedua Orang Tua penulis yang selalu memberi motivasi dan doa dalam menyelesaikan proposal penelitian ini..
6. Wellarizma Hernitra, narasumber dan orang yang selalu percaya bahwa saya pasti bisa menyelesaikan tesis ini, bahkan pada saat saya kehilangan kepercayaan terhadap diri saya sendiri.

Kami menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan pelaporan ini, sehingga besar harapan kami adanya kritik dan saran yang membangun dari semua pihak untuk perbaikan penelitian selanjutnya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Surabaya, Juni 2016

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
ABSTRAK.....	iii
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Batasan Masalah	9
1.4 Tujuan Penelitian	9
1.5 Manfaat Penelitian	10
1.6 Sistematika Penulisan	10
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI	11
2.1 PT Perkebunan Nusantara X.....	11
2.2 Rencana Strategi Organisasi TI	13
2.3 Balanced Scorecard	13
2.3.1 Pengertian Balanced Scorecard	13
2.3.2 IT Balanced Scorecard.....	14
2.3.3 Cascading Balanced Scorecard.....	16
2.4 Penelitian Sejenis.....	18
2.4.1 Perencanaan Strategis SI/TI di PTPN XI	18
2.4.2 Perencanaan Strategis SI/TI di PT BJTI.....	18
2.5 Analisa SWOT.....	19
2.6 IT Related Goal dalam Cobit 5	20
2.7 Critical Succes Factor (CSF)	22

2.8 Value Chain.....	23
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	27
3.1 Pengambilan Data	29
3.1.1 Dokumen	29
3.1.2 Wawancara	29
3.2 Cascading Balanced Scorecard	29
3.2.1 Tujuan Organisasi TI.....	29
3.2.2 Relevansi Organisasi TI	30
3.2.3 Pelanggan Organisasi TI	30
3.2.4 Aktivitas Organisasi TI	30
3.2.5 Identifikasi Harapan Pelanggan	30
3.2.6 Menurunkan SS Bisnis Ke SS TI	31
3.2.7 Memperhatikan Isu Lokal	31
3.2.8. Konsolidasi dan Tes Logika.....	33
3.2.9 Memilih Key Performance Indicator (KPI)	34
3.2.10 Menentukan Target dan Inisiatif Strategi.....	35
3.3. Komparasi dengan IT Related Goal pada Cobit5	35
3.4. Jadwal Kegiatan	35
BAB 4 PENGUMPULAN DATA	37
4.1 Visi Misi Organisasi TI	37
4.2 Strategic Map Bisnis	38
4.3 Pengambilan Data dengan Focus Group Discussion	39
4.3.1 Faktor Faktor yang Mempengaruhi Organisasi TI.....	39
4.3.2 Pelanggan Organisasi TI	42
4.4 Tupoksi Organisasi TI	43
4.5 Harapan Pelanggan	45
BAB 5 ANALISA DATA DENGAN CASCADING BSC	49
5.1 Relevansi Organisasi TI	49
5.2 Menurunkan SS Bisnis ke SS TI.....	49
5.3 Memperhatikan Isu – Isu Lokal	77
5.5 Menentukan KPI dan Inisiatif Strategi.....	87

BAB 6 KOMPARASI DENGAN COBIT 5	95
6.1 <i>IT – Related Goals Cobit 5</i>	95
6.2 Proses Komparasi Cobit 5 dengan SS Hasil Cascading	97
BAB 7 KESIMPULAN	107
7.1 Kesimpulan	107
DAFTAR PUSTAKA	109
LAMPIRAN	111

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Generic IT Balanced Scorecard.....	15
Gambar 2.2 Hubungan Sebab Akibat dalam IT BSC	16
Gambar 2.3 Diagram SWOT.....	20
Gambar 2.4 Cobit 5 Goal and Cascade Overview	20
Gambar 2.5 CSF.....	23
Gambar 2.6 Porter's Value Chain	24
Gambar 2.7 IT Value Chain	24
Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian.....	27
Gambar 3.2 Diagram Alur Cascading Balanced Scorecard	28

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tabel perbandingan Anggaran TI 2014-2016	3
Tabel 1.2 Tabel Perbandingan Anggaran TI dan Laba	4
Tabel 2.1 Perbedaan perspektif IT BSC dan Traditional BSC	14
Tabel 2.2 Langkah menurunkan BSC perusahaan ke BSC Departemen.....	17
Tabel 2.3 IT Related Goal	21
Tabel 3.1 Jadwal Pengerjaan Penelitian	34
Tabel 3.2 Jadwal Kegiatan	36

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan, manfaat, batasan masalah, dan sistematika penulisan. Dari uraian tersebut diharapkan dapat memberi gambaran umum fokus permasalahan dalam penelitian ini.

1.1. Latar belakang

Perkembangan Teknologi Informasi (TI) yang semakin pesat dapat menjadi sebuah senjata bagi perusahaan untuk memenangkan persaingan. SI/TI saat ini sudah sangat mudah untuk diaplikasikan seiring dengan pengembangan aplikasi yang semakin terampil dan cakap. Dengan kemudahan dari penggunaan SI/TI saat ini, membuat anggota organisasi dalam perusahaan semakin familier dalam menggunakan aplikasi. Sementara itu, Perusahaan dituntut untuk meningkatkan kinerjanya dan tentu saja harus dapat memperluas bidang ekonominya untuk mendapatkan keuntungan yang semakin besar

Namun pada prakteknya, tidak semua program kerja organisasi TI mendukung proses bisnis dan selaras dengan visi misi perusahaan. Bahkan dalam beberapa hal, program kerja dari organisasi TI justru menjadi paradok yaitu menghambat operasional dan menjebak dalam upaya menjalankan strategi bisnis karena sifatnya yang mengikat. Semakin mudah sistem TI digunakan oleh *user* maka semakin kompleks pengembangannya secara internal TI. Ada sistem yang sangat penting di beberapa bagian bisnis namun menyulitkan di bagian yang lain (Evans, 2012). Belum lagi anggapan dari berbagai pihak terutama departemen keuangan yang melihat kontribusi TI hanya dari *Tangible value*, sehingga TI semata-mata menjadi *cost centre* daripada *profit centre* (Hiner, 2014).

PT Perkebunan Nusantara X (PTPN) adalah sebuah perusahaan BUMN agrobisnis yang bergerak dalam perkebunan Tebu & Tembakau, Pabrik Gula (PG), dan beberapa anak perusahaan. Dalam peningkatan produktivitas dan *competitive*

advantage PTPN X menggunakan peran TI. Sebagai perusahaan BUMN Gula terbesar di Indonesia, PTPN X memiliki Visi Misi untuk berdaya saing tidak hanya di kancah nasional namun di kancah Internasional, memiliki efisiensi yang tinggi dalam bahan baku dan hasil produksi serta mempererat hubungan industrial dengan mitra terutama petani tebu.

Untuk mencapai visi misi, maka manajemen mengharapkan penggunaan TI yang selaras dengan strategi perusahaan. Direksi PTPN X menerbitkan surat keputusan NO XX-22100/16.022 tanggal 13 Januari 2016 bahwa seluruh kegiatan perusahaan harus berlandaskan pada proses Teknologi Informasi terutama pada Enterprise Resource Planning (ERP). Sejak tahun 2015, PTPN X secara efektif telah menerapkan ERP – SAP yang juga didukung beberapa program turunan. Sistem PTPN X ditopang oleh infrastruktur dengan menggunakan teknologi *Cloud* dan server fisik yang *dedicated* di Kantor Direksi (KD) dan masing - masing PG.

Untuk dapat menggunakan TI dengan baik di PTPN X maka dibentuklah sebuah Organisasi Teknologi Informasi. Departemen TI saat ini terdiri dari 3 urusan yaitu Urusan Perencanaan, Urusan Pengembangan, dan Urusan Layanan & Operasional. Ketiga Urusan ini bekerja secara berkesinambungan untuk menghasilkan TI yang baik. Pembagian urusan dalam departemen TI berdasarkan pada fungsi TI menurut Cobit 5, yaitu *Plan, Build, and Run*. Adapun untuk monitoring diberikan kepada bagian Audit TI pada Departemen Satuan Pemeriksa Internal (SPI). Urusan perencanaan TI berperan penting dalam merancang rencana strategis organisasi TI. Rencana Strategis yang disusun haruslah membawa manfaat yang besar sehingga tidak bisa disusun dengan sembarangan.

Organisasi TI di PTPN X membutuhkan strategi. Ketidak beradaan Strategi menyebabkan hal - hal seperti menurut Ward & Peppard sebagai berikut :

1. Investasi TI tidak langsung mendukung tujuan bisnis perusahaan. Seperti yang dituliskan sebelumnya bahwa TI masih menjadi *cost centre* dibanding *profit center*. Aktivitas TI masih berfokus pada pembuatan dan pembelian *tools* seperti *hardware*, aplikasi bahkan ERP, namun belum ditentukan tujuan bisnis, target yang harus dicapai, kontribusi yang diharapkan, dan strategi perusahaan

yang mana yang akan didukung dari pembelian *tools* tersebut. Dengan tidak adanya target yang akan dicapai maka kontribusi dari organisasi TI juga sulit untuk di ukur.

- Investasi TI akan cenderung pada infrastruktur saja. Hal ini dapat dibuktikan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun 2014, 2015 dan 2016 dimana anggaran untuk departemen TI mayoritas untuk pengadaan infrastruktur dan pembelian *tools*. Table 1.1 menggambarkan anggaran *Capital Expenditure* (Capex) dan *Operating Expenditure* (Opex) TI PTPN X dari tahun 2014 – 2016.

Tahun	Capex (x1000)	Opex (x1000)	Capex		Opex	
			Inf	Lain	Inf	Lain
2014	Rp. 22,805,717	Rp. 3,956,000	100%	0%	88.62%	11.38%
2015	Rp. 17,168,988	Rp. 5,172,846	85.01%	14.99%	90.43%	9.57%
2016	Rp. 18,353,591	Rp. 11,269,156	88.18%	11.82%	85.45%	14.55%

Tabel 1.1. Tabel perbandingan Anggaran TI tahun 2014 - 2016

Keterangan :

Inf : Anggaran Departemen TI yang berhubungan dengan pembelian *tools* & infrastruktur

Lain : Anggaran Departemen TI selain pembelian *tools* & infrastruktur

Anggaran Capex adalah investasi untuk mendapatkan harta tetap (*fixed asset*) yang memiliki manfaat diatas 1 tahun, sedangkan Opex adalah anggaran untuk pengeluaran operasional harian TI.

Berdasarkan kecenderungan anggaran diatas hanya menitikberatkan pada pembelian *tools* dan infrastruktur TI saja, yaitu berkisar 85% - 100% pada Capex dan 85% - 91% pada Opex. Padahal untuk mendapatkan TI yang baik tidak selalu dengan membeli *tools* dan menambah infrastruktur. Apalagi pembelanjaan investasi yang besar tersebut tidak mendukung langsung tujuan bisnis perusahaan.

- Pemanfaatan TI tidak selaras terhadap bisnis perusahaan. Dengan strategi yang baik maka investasi TI yang dilakukan oleh departemen TI seharusnya

dimanfaatkan sepenuh – penuhnya untuk mendukung strategi perusahaan. Salah satu tujuan bisnis perusahaan adalah mendapatkan laba atau keuntungan yang besar. Namun di PTPN X besaran investasi TI justru mengalami TI paradok, yaitu ketika PTPN X menambah nilai anggaran TI dan berhasil dalam mengimplementasi ERP – SAP justru mengalami penurunan Laba. Investasi TI seolah – olah tidak memiliki pengaruh apa - apa. Seharusnya TI yang baik selalu dapat meningkatkan laba perusahaan. Berikut adalah data perbandingan Investasi TI dan Laba perusahaan :

Tahun	Anggaran TI (x1000)	Laba perusahaan (x1000)
2014	Rp. 26,761,717	Rp. 27,288,000
2015	Rp. 22,341,834	Rp. 126,000,000
2016 **	Rp. 29,622,747	(Rp. 55,000,000)

Tabel 1.2. perbandingan Anggaran TI dan Laba perusahaan

Keterangan :

** : Tahun berjalan per September 2016

Pada tabel diatas dapat menunjukkan bahwa besaran anggaran TI tidak *berbanding lurus* dengan laba perusahaan, sehingga dapat disimpulkan bahwa pemanfaatan TI tidak digunakan sebesar besarnya untuk keuntungan perusahaan.

4. Kontrol terhadap TI hilang, sehingga pejabat yang bertanggung jawab sering salah dalam menentukan tujuan TI yang sebenarnya. Permintaan terhadap pengembangan sistem TI dari departemen bisnis cenderung hanya mementingkan fungsinya sendiri, sehingga ada sebuah sistem yang membantu sebuah departemen namun akan menyulitkan atau tidak sejalan dengan keinginan departemen yang lain. Hal ini terjadi karena departemen TI tidak memiliki rencana program kerja jangka panjang pengembangan sistem apa saja yang harus dilaksanakan dan diprioritaskan, sehingga setiap permintaan pengembangan dari departemen lain selalu dipenuhi. Hal ini akan menyebabkan pengembangan sistem akan menjadi liar, dan membuat SI/TI tidak terintegrasi

walaupun memiliki sistem ERP. Kondisi ini dapat dibuktikan dengan banyaknya portofolio proyek TI yang dibuat di PTPN X namun tidak terlalu berdampak pada keuntungan perusahaan.

5. Manajemen pemberian informasi menjadi jelek baik itu informasi menjadi tidak tersedia, tidak konsisten, tidak akurat, atau terlalu lambat. Walaupun menerapkan ERP – SAP tapi Laporan yang dikeluarkan dari sistem masih membutuhkan konsolidasi dan *cleansing*.
6. Identifikasi pelanggan TI sulit dilakukan sehingga menyebabkan kesalahpahaman yang berujung pada konflik antar user dengan spesialis TI karena ketidakpuasan. Sehingga setiap pengembangan sistem TI akan sulit didefinisikan siapa yang menjadi pihak yang terlibat, baik itu *person in charge* (PIC), fungsional sistem, *support*, dan *helpdesk*. Selain itu pemahaman dan keinginan dari user, internal TI, dan manajemen terhadap data dan informasi apa saja yang menjadi ruang lingkup sistem menjadi berbeda. Menurut data pengembangan sistem TI PTPN X bahwa setiap sistem baru yang dikembangkan tidak dilengkapi dengan *blueprint* yang memadai.
7. Evaluasi seluruh proyek TI hanya akan berbasis pada konteks keuangan saja, sehingga proyek TI akan terlihat mahal tapi tidak banyak memberikan kontribusi. Berdasar data PTPN X yang ditunjukkan pada table 1.2, investasi TI berbanding terbalik dengan laba perusahaan. Evaluasi TI seharusnya dilihat dari banyak sisi tidak hanya dari sisi finansial saja.
8. Justifikasi investasi dilakukan secara lokal, sehingga terlihat menguntungkan, padahal dalam kenyataannya tidak produktif secara bisnis keseluruhan. Selain itu justifikasi secara local akan memicu konflik antar departemen TI sendiri karena tidak ada gambaran besar terhadap justifikasi TI.
9. Rata – rata sistem TI memiliki jangkauan usia yang pendek sehingga kebutuhan biaya untuk membangun ulang sistem TI secara menyeluruh akan sangat besar. Dengan tidak adanya perencanaan strategis departemen TI yang baik maka teknologi yang dipilih bisa jadi tidak akan berjalan lama dan tidak bisa menunjang usia dari proses bisnis yang ingin didukung. Sistem TI pada umumnya memiliki umur yang lebih pendek daripada usia bisnis yang diekspektasi dan diminta. Sehingga untuk bisa menghemat biaya dan tidak mengembangkan

sistem secara berulang ulang maka dibutuhkan perencanaan strategi yang dapat memprediksi jangka panjang.

Untuk menjaga keselarasan Rencana Strategis Departemen TI dengan Rencana Strategis perusahaan maka tool yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Cascading Balanced Score Card* (BSC). Dengan proses *Cascading* maka sasaran strategis di tingkat perusahaan dipecah lebih detil dan dijabarkan ke tingkat departemen bahkan ke tingkat individu dengan keterkaitan yang jelas. Keselarasan ini penting sekali karena yang melaksanakan strategi - strategi itu adalah departemen – departemen yang terkait (Luis,2007).

Pemilihan metode *cascading* karena peta strategi di tingkat departemen dalam hal ini organisasi TI pasti selaras dengan strategi perusahaan, sehingga apapun hasil Sasaran Strategi (SS) yang dihasilkan memiliki hubungan dan kontribusi terhadap bisnis (Luis,2007). Dipilih *Balanced Scorecard* (BSC) dibanding metode lain karena BSC memiliki kelebihan berikut (Luis,2007) :

1. BSC dapat berfungsi sebagai alat untuk mengkomunikasikan strategi diantara para stakeholders dari perusahaan, yaitu manajemen, karyawan, para megang saham, para pelanggan dari organisasi TI,. Dengan menggunakan BSC, para stakeholders dapat melakukan *review* terhadap strategi dan pencapaiannya degan menggunakan bahasa yang sama. Dengan begitu permasalahan visi dapat diatasi.
2. BSC memungkinkan organisasi TI untuk memetakan semua faktor utama yang ada baik berbentuk fisik (*tangible asset*) maupun benda non-fisik (*intangible asset*). Sementara konsep perencanaan strategi lain pada umunya hanya terbatas pada hal – hal yang bersifat *tangible*. Dengan begitu maka permasalahan pada manajemen dapat teratasi.
3. BSC dapat mengaitkan strategi bisnis atau perusahaan dengan kinerja organisasi (*performance*). Konsep perencanaan strategi lain hanya terfokus pada membangun strategi dan selesai ketika strategi itu selesai dibangun. Sedangkan BSC memungkinkan organisasi untuk mengaitkan strategi yang dibangun dengan proses pelaksanaannya. Dan proses pelaksanaan itu dapat

dipantau tingkat pencapaiannya dengan menggunakan *Key Performance Indicators* (KPI). Dalam hal ini menunjukkan bahwa BSC tidak hanya membantu organisasi dalam menyusun strategi, tapi juga memantau pencapaian strategi tersebut. Dengan begitu maka hambatan pada pelaku dan manajemen dapat diatasi.

4. BSC memiliki konsep sebab – akibat. Dengan demikian pelaku strategi mendapat gambaran dan menjadi jelas bahwa bila strategi yang berada dalam tanggung jawab mereka sukses, hal itu akan membuahkan hasil tertentu dan akan terkait dengan strategi lainnya. Hubungan sebab – akibat ini secara tidak langsung dapat menguatkan kerja sama dalam organisasi dan mendorong mereka untuk berada dalam satu payung yang sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
5. BSC dapat membantu proses penyusunan anggaran. Pada saat penyusunan anggaran, organisasi dapat menggunakan BSC sebagai titik tolak. Dari BSC dapat diketahui kegiatan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi guna mencapai target – targetnya, yang meliputi aktivitas sehari – hari sampai dengan proyek proyek khusus. Kemudian dari kegiatan – kegiatan tersebut dapat dihitung keperluan dananya dan dimasukkan dalam anggaran. Dengan begitu hambatan pada sumber daya dan manajemen dapat teratasi.

Penggunaan IT-BSC dibanding *traditional BSC* dalam penelitian ini karena ruang lingkup organisasi yang di teliti adalah organisasi TI. Perspektif dalam IT-BSC juga berbeda dengan *traditional BSC* yang menekankan bahwa organisasi TI tidak hanya dinilai dari pencapaian finansial saja, namun seberapa besar berkontribusi terhadap bisnis perusahaan. Selain itu pengguna mereka adalah pegawai internal dan kontribusi mereka dinilai berdasarkan pandangan pihak manajemen (Van Grembergen dan Van Bruggen, 1997) sehingga lebih cocok digunakan untuk rencana strategis organisasi TI dibandingkan *traditional Balanced Score Card* dari Kaplan.

IT-BSC adalah cara yang paling efektif untuk membantu penyelarasan TI dan bisnis. Tujuannya adalah membuat sebuah fasilitas bagi pelaporan manajemen, menumbuhkan konsensus diantara stakeholder kunci mengenai tujuan strategis TI,

menunjukkan efektifitas dan nilai tambah dari TI dan mengkomunikasikan kinerja, resiko dan kemampuan TI (Grambergen, 2000).

Rencana Strategis organisasi TI harus dapat di implementasikan. Sehingga dalam proses cascading BSC digunakan pula analisis *Value chain* dan *Critical Success Factor (CSF)*. Analisis *Value Chain* digunakan untuk mendapatkan aktivitas, layanan, dan sumber daya yang dilakukan dalam operational. Hasil dari *value chain* nantinya akan digambarkan pada perspektif Operational Excellence pada IT – BSC. Untuk dapat mencapai target dari sasaran strategi maka dilakukan analisis CSF, untuk mendapatkan beberapa hal kunci yang sangat penting untuk mencapai target. Setelah CSF terdefinisi maka digunakan analisis SWOT untuk mendapatkan CSF mana yang sesuai dengan kondisi organisasi TI di PTPN X, dengan memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kekurangan, mengoptimalkan kesempatan, dan memperisai diri dari ancaman. Setelah CSF untuk organisasi TI terpilih maka barulah ditentukan KPI untuk mengukur kinerja dari rencana strategis organisasi TI.

Balanced Score Card TI (BSC-TI) hasil *Cascading BSC* bisnis atau BSC perusahaan menghasilkan Rencana Strategis Departemen TI yang kemudian dapat dihasilkan inisiatif TI. Inisiatif TI akan diturunkan menjadi *Roadmap* kerja organisasi atau departemen TI.

Setelah rencana strategis TI berhasil didapatkan dari proses *cascading* langkah selanjutnya di bandingkan dengan *best practice* yang dalam hal ini adalah Cobit 5.0. hal ini ditujukan untuk melihat apakah rencana strategis tersebut sudah bisa menjawab tujuan TI dan melihat ke khasan proses TI di PTPN X jika ada salah satu fungsi yang tidak tersedia didalam Cobit 5.

Keselarasan antara sasaran strategi (SS) perusahaan dengan SS TI bisa ditunjukkan pada *strategic map* pada penelitian ini. Dengan *strategic map* dapat diidentifikasi apakah strategi organisasi TI telah menunjang pencapaian SS di tingkat perusahaan. Kemudian dapat ditelusuri apakah *strategic map* yang disusun telah merefleksikan kata kunci dalam visi misi perusahaan dan telah mempertimbangkan ekspektasi utama dari pelanggan departemen TI.

1.2.Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Strategi perusahaan apa saja yang akan di support oleh TI ?
2. Sasaran Strategi TI apa saja yang dihasilkan dari *Cascading Balanced Scorecards*?
3. *Strategic Map* Organisasi TI seperti apa yang dihasilkan untuk menunjukkan keselarasan antara sasaran strategi TI dengan perusahaan ?
4. Critical Success Factor, Inisiatif Strategi dan KPI apa saja yang dihasilkan dari Sasaran Strategi TI ?

1.3.Ruang Lingkup

Adapun ruang lingkup dari penelitian ini adalah :

1. Sasaran Strategi Organisasi (SS) TI yang ditampilkan dalam *strategic map*
2. Setiap SS akan memiliki inisiatif dan KPI berdasar analisa CSF

1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk membuat rencana strategis yang menyelaraskan TI PTPN X dengan bisnis perusahaan.

Sedangkan manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Mendefinisikan Sasaran Strategi Organisasi TI yang dihasilkan dari proses *Cascading Balanced Scorecard* dan menurunkan langsung dari strategi perusahaan untuk menggapai Visi Misi Organisasi TI.
2. Menyelaraskan strategi Organisasi TI dengan strategi bisnis untuk mengidentifikasi dimana Organisasi TI dapat banyak berkontribusi untuk perusahaan.
3. Memberikan gambaran kepada manajemen terkait prioritas inisiatif Organisasi TI dan gambaran dalam mengukur keberhasilan inisiatif TI dalam mencapai sasaran strategi organisasi TI.

1.5.Sistematika Penelitian

Penelitian ini akan disajikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Bab ini menyajikan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan, manfaat, batasan masalah, metodologi, dan sistematika penulisan

Bab II Kajian pustaka dan dasar teori

Bab ini menyajikan tentang kajian literatur mengenai teori dan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan yang mendasari penelitian.

Bab III Metode penelitian

Bab ini menyajikan metode dan langkah-langkah yang dilakukan oleh penulis dalam melakukan penelitian ini.

Bab IV Hasil penelitian dan pembahasan

Bab ini menyajikan mengenai pembahasan hasil penelitian yang telah dilakukan dan analisis hasil penelitian yang diperoleh.

Bab V Kesimpulan dan saran

Bab ini menyajikan kesimpulan dan saran yang didapatkan dari pembahasan hasil penelitian.

BAB II

DASAR TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan dibahas mengenai sejarah PT PERKEBUNAN NUSANTARA X (PTPN X), Strategi Organisasi TI, pengertian dan *cascading Balanced Score Card*, penelitian sejenis, COBIT 5, Analisis SWOT, *Critical Success Factor*, dan *Value Chain*.

2.1. PT Perkebunan Nusantara X

PT Perkebunan Nusantara X (PTPN X) adalah perusahaan agribisnis yang berdiri berdasarkan peraturan pemerintah RI No 15 tanggal 14 Februari 1996 tentang pengalihan bentuk Badan Usaha Milik Negara dari PT Perkebunan (Eks.PTP 19, Eks.PTP 21-22 dan Eks.PTP 27) yang dilebur menjadi PT Perkebunan Nusantara X (Persero). Pada tanggal 2 Oktober 2014, Menteri BUMN Dahlan Iskan meresmikan Holding BUMN Perkebunan yang beranggotakan PTPN I, II, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XII, XIII, XIV dengan PTPN III sebagai induk Holding BUMN Perkebunan, sehingga PT Perkebunan Nusantara X (Persero) berubah menjadi PT Perkebunan Nusantara (PTPN X).

Bisnis utama PTPN X adalah :

1. Industri Gula yang dipasarkan didalam negeri melalui persaingan bebas dan terkoordinir (lelang dan negosiasi), sedangkan pembeli produk tetes adalah pabrikan (End User) dan tender.
2. Tembakau, dilakukan penjualan langsung kepada pembeli industri (pabrikan) dan pembeli pedagang (trader), juga dipasarkan ke luar negeri (ekspor) melalui lelang dengan mengirim produk contoh.
3. Unit Usaha lain yang menjadi anak perusahaan PTPN X yaitu :
 - a. PT Nusantara Medika Utama (Rumah sakit dan klinik).
 - b. PT Dasaplast Nusantara (Produk Plastik, *Inner Bag*, dan Waring).
 - c. PT Energi Agro Nusantara (*Bioethanol*).
 - d. Budidaya kedelai Edamame dan Okura (Edamame untuk komoditi Ekspor ke Jepang).

PTPN X memiliki 11 Unit Usaha Gula yang tersebar di kawasan Jawa Timur yaitu :

- | | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| 1. PG Watoetoelis – Sidoarjo | 7. PG Lestari – Nganjuk |
| 2. PG Toelangan – Sidoarjo | 8. PG Meritjan – Kediri |
| 3. PG Kremboong - Sidoarjo | 9. PG Pesanten Baru – Kediri |
| 4. PG Gempolkrep – Mojokerto | 10. PG Ngadiredjo – Kediri |
| 5. PG Djombang Baru – Jombang | 11. PG Modjopangoong - Tulungagung |
| 6. PG Tjoekir - Jombang | |

Selain PG, PTPN X juga memiliki 3 Kebun Tembakau (KT) yaitu Kebun Ajong Gayasan dan Kebun Kertosari yang berlokasi di Jember – Jawa Timur, serta Kebun Klaten di Jawa Tengah.

Visi dari PTPN X adalah “Menjadi perusahaan agroindustri terkemuka yang berwawasan lingkungan”. Sedangkan Misi dari PTPN X adalah sebagai berikut :

1. Berkomitmen menghasilkan produk berbasis bahan baku tebu dan tembakau yang berdaya saing tinggi untuk pasar domestik dan internasional dan berwawasan lingkungan.
2. Berkomitmen menjaga pertumbuhan dan kelangsungan usaha melalui optimalisasi dan efisiensi di segala bidang.
3. Mendedikasikan diri untuk selalu meningkatkan nilai-nilai perusahaan bagi kepuasan stakeholder melalui kepemimpinan, inovasi dan kerjasama team serta organisasi yang profesional. strategis

Untuk mencapai Visi Misi tersebut maka Strategi bisnis yang digunakan oleh PTPN X adalah EDO atau Efisiensi, Diversifikasi, dan Optimalisasi.

Visi Misi PTPN X diatas yang menjadi dasar dari sasaran strategis PTPN X yang akan digambarkan menjadi *Balanced Score Card* bisnis atau BSC perusahaan.

2.2. Rencana Strategi Organisasi TI

Rencana Strategi organisasi TI adalah *requirement* dan *demand* dari organisasi TI untuk mensupport strategi bisnis secara keseluruhan strategi bisnis perusahaan lewat informasi dan sistem. Secara garis besar dapat diartikan mendefinisikan dan memprioritaskan investasi yang dibutuhkan untuk mendapatkan portofolio aplikasi yang ideal, manfaat yang diharapkan dan perubahan yang diperlukan untuk mendeliver manfaat tersebut ditengah kendala sumber daya dan ketergantungan terhadap sistem (Ward & Peppard, 2002).

Tujuan paling umum Rencana strategi organisasi TI adalah :

1. Penyelarasan strategi SI/TI dengan strategi bisnis untuk mengidentifikasi dimana SI/TI dapat banyak berkontribusi dan penentuan prioritas investasi.
2. Menambah kemampuan bersaing dari *business opportunities* yang dihasilkan dari penggunaan SI/TI
3. Membuat biaya yang efektif, teknologi yang tetap fleksibel di masa yang akan datang.
4. Mengembangkan sumber daya dan kompetensi yang tepat untuk menyebarkan keberhasilan SI/TI ke seluruh organisasi

2.3. Balanced Score Card

2.3.1. Pengertian Balanced Score Card

Balanced Score Card (BSC) adalah suatu tool untuk manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat. (Suwardi Luis, 2007).

Dari definisi tersebut, jelaslah bahwa BSC sangat berperan sebagai penerjemah atau pengubah (*converter*) visi dan strategi organisasi menjadi aksi. Oleh karena itu BSC tidak berhenti pada saat strategi selesai dibangun, tetapi terus memonitor proses eksekusinya.

2.3.2. IT Balanced Scorecard

Information Technology Balanced Scorecard (IT BSC) dikenalkan oleh Van Grembergen dan Van Bruggen pada tahun 1997. IT BSC adalah turunan dari *Balanced Scorecard* yang cetuskan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992, namun konsep ini ditekankan untuk digunakan oleh divisi atau departemen TI. IT BSC menekankan bahwa organisasi TI tidak hanya dinilai dari pencapaian finansial saja, namun seberapa besar berkontribusi terhadap bisnis perusahaan. Oleh karena itu IT BSC memiliki perbedaan perspektif dengan BSC tradisional Kaplan dan Norton. perbedaan tersebut seperti yang ditunjukkan oleh table dibawah ini :

Table 2.1. perbedaan perspektif IT BSC dan *Traditional BSC*

<i>IT BSC Perspective</i>	<i>Traditional BSC Perspective</i>
<i>Corporate Contribution</i>	<i>Financial</i>
<i>Customer Orientation</i>	<i>Customer</i>
<i>Operational Excellence</i>	<i>Internal</i>
<i>Future Orientaion</i>	<i>Learning and Growth</i>

Pada penelitiannya bersama Ronald Saull dan Steven de Haes, Van Grembergen menggambarkan tentang *Generic IT BSC* seperti gambar dibawah ini :

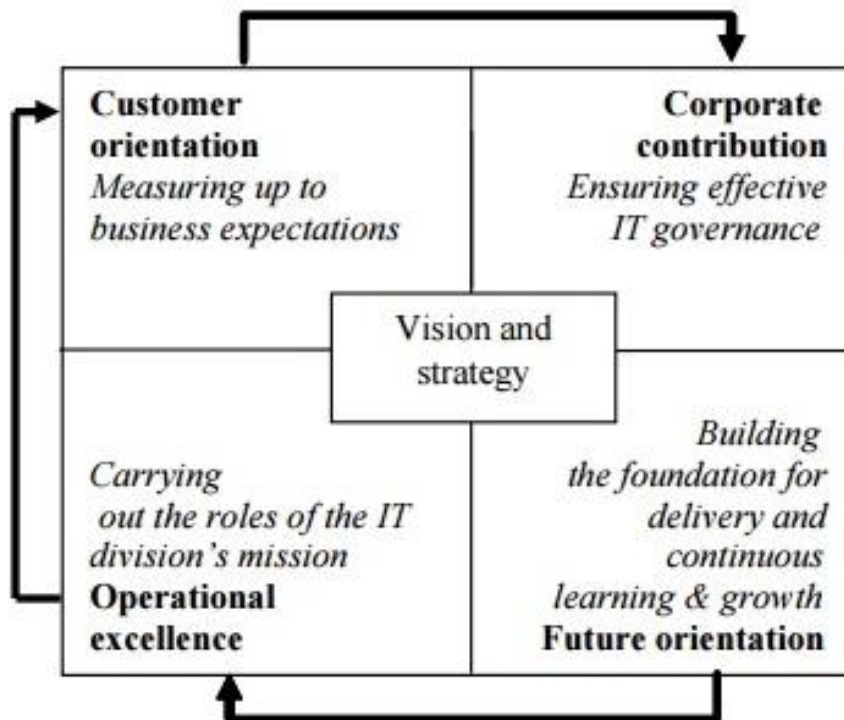
USER ORIENTATION	BUSINESS CONTRIBUTION
<p>How do users view the IT department?</p> <p>Mission To be the preferred supplier of information systems.</p> <p>Objectives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preferred supplier of applications • Preferred supplier of operations vs. proposer of best solution, from whatever source • Partnership with users • User satisfaction 	<p>How does management view the IT department?</p> <p>Mission To obtain a reasonable business contribution from IT investments.</p> <p>Objectives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control of IT expenses • Business value of IT projects • Provision of new business capabilities
OPERATIONAL EXCELLENCE	FUTURE ORIENTATION
<p>How effective and efficient are the IT processes?</p> <p>Mission To deliver effective and efficient IT applications and services.</p> <p>Objectives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efficient and effective developments • Efficient and effective operations 	<p>How well is IT positioned to meet future needs?</p> <p>Mission To develop opportunities to answer future challenges.</p> <p>Objectives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Training and education of IT staff • Expertise of IT staff • Research into emerging technologies • Age of application portfolio

Gambar 2.1. *Generic IT Balanced Scorecard*

User Orientation Perspective merepresentasikan tentang evaluasi user terhadap TI. *Operational Excellence* merepresentasikan tentang proses yang dilakukan untuk mengembangkan dan menciptakan aplikasi atau proyek TI. *Future orientation perspective* merepresentasikan sumber daya manusia dan teknologi yang dibutuhkan oleh TI untuk memberikan layanan dari waktu ke waktu. Sedangkan *Business Orientation* merepresentasikan nilai bisnis yang tercipta dari investasi TI

Pada penelitiannya bersama Ronald Saull dan Steven de Haes, Van Grembergen mengungkapkan hubungan antara persepektif yang satu dengan yang lain. Jika keahlian karyawan dalam organisasi TI meningkat, maka akan meningkatkan kualitas terhadap system TI yang dikembangkan, yang selanjutnya akan memenuhi ekpektasi pengguna menjadi lebih baik, dan terakhir tentu saja dapat meningkatkan dukungan terhadap proses bisnis perusahaan secara umum.

Van Grembergen juga menggambarkan hubungan antar perspektif dalam *IT Balanced Scorecard* seperti berikut :



Gambar 2.2. Hubungan sebab akibat dalam IT BSC

2.3.3. Cascading Balanced Score Card

Dalam penelitian ini akan banyak membahas tentang *Cascading Balanced Scorecard* dari BSC bisnis yang sudah di definisikan sebelumnya menjadi BSC departemen teknologi informasi. Agar dapat dilaksanakan oleh semua pihak maka peta strategi harus diturunkan ke level dibawahnya bahkan level individu namun dengan keterkaitan yang jelas. Proses penurunan dan pneyelaranan ini biasa disebut “*cascading*”.

Dengan *cascading* maka akan terbentuk keselarasan strategi antara keinginan perusahaan dengan level divisi bahkan individu yang menjalankannya. Penurunan dan penyelarasan ini dimaksudkan untuk membagi tanggung jawab, dimana departemen TI akan diberi tanggung jawab atas sejumlah strategi yang ada di tingkat perusahaan, yang juga disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsinya sendiri.

Proses *cascading balanced scorecard* dapat dilakukan dalam 10 langkah yang berurutan menurut GML Performance Consulting. Berikut adalah tabel 10 langkah tersebut.

Tabel 2.2 langkah menurunkan (*cascading*) BSC perusahaan ke Departemen

1	Tujuan departemen	Analisis visi dan misi departemen
2	Relevansi departemen	Mengidentifikasi kontribusi dan pengaruh departemen terhadap peta strategi perusahaan
3	Pelanggan departemen	Mengidentifikasi pelanggan departemen
4	Aktivitas departemen	Mengidentifikasi tugas pokok atau <i>jobdesc</i> departemen.
5	Identifikasi harapan pelanggan	Mentabulasi output, pelanggan dan ekspektasi pelanggan.
6	Menurunkan (<i>cascading</i>) SS perusahaan ke departemen	Me-review langkah 1, dan mengidentifikasi SS yang harus diturunkan ke departemen, lalu menentukan SS tambahan yang diperlukan departemen
7	Memperhatikan isu - isu lokal	Lihat kembali 2,3,4, dan 5 dan kembangkan SS perspektif pelanggan dan keuangan untuk departemen tersebut, kemudian persepektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
8	Konsolidasi dan tes logika	Menyusun peta strategi departemen
9	Memilih KPI	Mengidentifikasi dan mendefinisikan KPI untuk setiap SS
10	Menentukan target dan inisiatif strategi	Menentukan target KPI dan inisiatif strategis untuk setiap SS.

2.4. PENELITIAN SEJENIS

2.4.1. Perencanaan Strategis Sistem Informasi/Teknologi Informasi di PTPN XI

Penelitian ini adalah tesis sebelumnya dari Laily Fitriyah S.A. PT. Perkebunan Nusantara XI (PTPN XI) adalah perusahaan perkebunan atau sejenis dengan PT. Perkebunan Nusantara X (PTPN X). Dalam menjalankan aktivitas bisnis, PTPN XI membutuhkan sistem informasi dan teknologi informasi (SI/TI) agar mampu meningkatkan performa perusahaan. Namun keberadaan SI/TI yang belum terintegrasi dan belum terencanaanya pembangunan SI/TI secara detail menjadi kendala dalam peningkatan performa perusahaan.

Bentuk Solusi dari permasalahan tersebut mengharuskan PTPN XI mempunyai perencanaan strategis SI/TI yang tepat dan selaras dengan strategi perusahaan. Penelitian ini menggunakan analisis SWOT, *Critical Success Factor* (CSF), dan *Value Chain*. Kemudian untuk penyelarasan menggunakan Balanced Scorecard versi Kaplan dan Norton.

Hasil akhir dari penelitian sejenis ini adalah rekomendasi pembaharuan aplikasi, rekomendasi alternative mengenai pengembangan infrastruktur menggunakan VPN dan Coloocation, rekomendasi mengenai pembaharuan struktur organisasi TI, pembaharuan SOP TI, pembuatan renstra TI, pembuatan tata kelola TI, dan pembaharuan master plan TI.

Perbedaan penelitian sejenis dengan penelitian ini adalah penggunaan IT-Balanced Scorecard versi Van Grembergen, dimana pembentukan IT BSC sendiri berasal dari *cascading* BSC bisnis, sedangkan pada penelitian sejenis menggunakan traditional BSC. Sedangkan persamaannya adalah penggunaan analisis SWOT, CSF, dan *value chain*.

2.4.2. Perencanaan Strategis Sistem Informasi/Teknologi Informasi di PT Berlian Jasa Terminal Indonesia (PT BJTI)

Penelitian ini adalah tesis sebelumnya dari Yuyun Tri Wiranti. PT BJTI adalah anak perusahaan BUMN yang bergerak di bidang terminal peti kemas. Dalam menjalankan aktivitas bisnisnya PT BJTI memerlukan sistem informasi dan

teknologi informasi (SI/TI) untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Namun keberadaan SI/TI yang belum terintegrasi menjadi kendala dalam peningkatan kinerja perusahaan, sehingga diperlukan perencanaan strategis SI/TI yang selaras dengan strategi bisnis perusahaan.

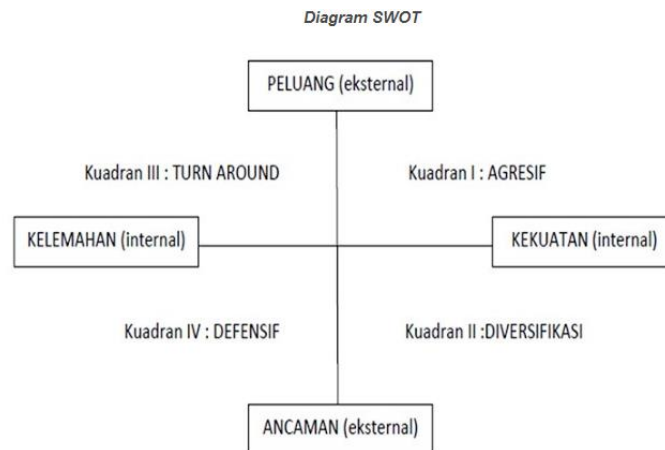
Penelitian sejenis ini menggunakan metode Ward dan Peppard. Dan hasil dari penelitian sejenis ini adalah strategi SI, strategi TI, strategi manajemen SI/TI dan portofolio aplikasi.

Penelitian ini melanjutkan apa yang disarankan oleh penelitian sejenis yaitu menambahkan faktor kelayakan investasi dalam menganalisis perencanaan strategi SI/TI dan prioritas pengembangan portofolio TI.

2.5. ANALISIS SWOT

Analisis SWOT adalah penilaian menyeluruh terhadap kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) suatu perusahaan. (Kotler & Armstrong 2008:64). Model strategi dalam analisis SWOT adalah sebagai berikut :

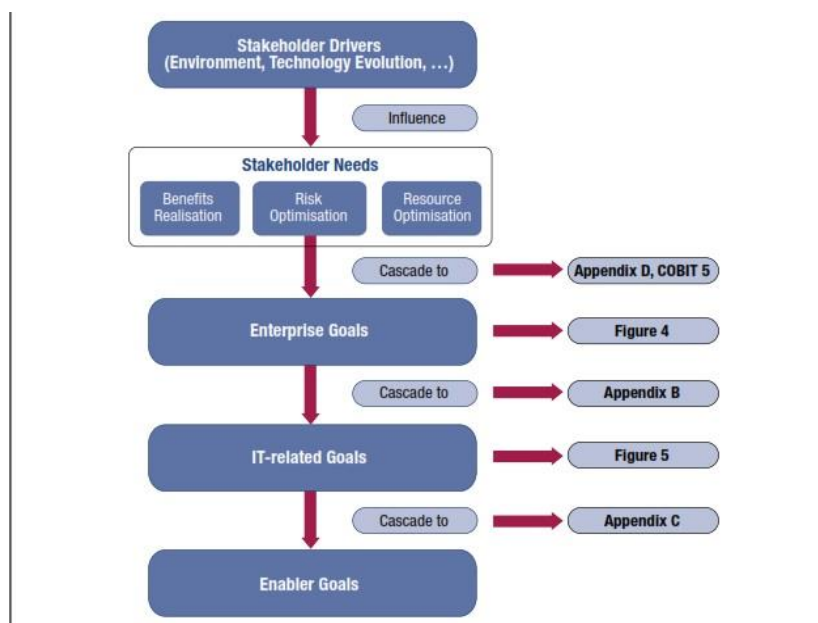
1. **Strategi Agresif atau *Strength-Opportunity* (SO)**, yaitu strategi menggunakan seluruh kekuatannya untuk mengambil semua kesempatan yang dimiliki.
2. **Strategi Diversifikasi atau *Strength-Threats* (ST)**, yaitu strategi menggunakan seluruh kekuatannya untuk memperisai diri dari semua ancaman yang ada.
3. **Strategi *Turn Around* atau *Weakness-Opportunity* (WO)**, yaitu strategi untuk memperbaiki seluruh kelemahan yang ada sambil meraih kesempatan yang mungkin.
4. **Strategi Defensif atau *Weakness-Threats* (WT)**, yaitu strategi yang difokuskan untuk memperbaiki seluruh kelemahan dan memperisai diri dari semua ancaman yang ada.



Gambar 2.3 : Diagram SWOT

2.6. *IT RELATED GOAL DALAM COBIT 5*

Dalam penelitian ini tujuan dari hasil *cascading balanced scorecard* akan dibandingkan dengan *IT Related Goal* dalam Cobit 5. Adapun proses COBIT 5 dalam mendapatkan *IT Related Goal* seperti dalam gambar berikut :



Gambar 2.4. *Cobit 5 Goal Cascade Overview*

Dari proses diatas menghasilkan tabel 2.3 *IT Related Goal* berikut :

<i>IT BSC Dimension</i>	<i>Information and Related Technology Goal</i>
<i>Financial</i>	<i>01 Alignment of IT and business strategy</i>
	<i>02 IT compliance and support for business compliance with external laws and regulations</i>
	<i>03 Commitment of executive management for making IT-related decisions</i>
	<i>04 Managed IT-related business risk</i>
	<i>05 Realised benefits from IT-enabled investments and services portfolio</i>
	<i>06 Transparency of IT costs, benefits and risk</i>
<i>Customer</i>	<i>07 Delivery of IT services in line with business requirements</i>
	<i>08 Adequate use of applications, information and technology solutions</i>
<i>Internal Business Process</i>	<i>09 IT agility</i>
	<i>10 Security of information, processing infrastructure and applications</i>
	<i>11 Optimisation of IT assets, resources and capabilities</i>
	<i>12 Enablement and support of business processes by integrating applications and technology into business processes</i>
	<i>13 Delivery of programmes delivering benefits, on time, on budget, and meeting requirements and quality standards</i>
	<i>14 Availability of reliable and useful information for decision making</i>
	<i>15 IT compliance with internal policies</i>
	<i>16 Competent and motivated business and IT personnel</i>

<i>Learning and Growth</i>	<i>17 Knowledge, expertise and initiatives for business innovation</i>
----------------------------	--

IT BSC Dimension pada Cobit 5 masih menggunakan perspektif *traditional BSC*, namun pembandingnya yang berasal dari hasil penelitian ini menggunakan perspektif *IT BSC Van Grembergen*. Sehingga dimensi *financial* akan dibandingkan dengan perspektif *Corporate Contribution*, *Customer* dengan *Customer Orientation*, *Internal Business Process* dengan perspektif *Operational Excellence*, dan dimensi *Learning and Growth* dibandingkan dengan *Future Orientation*,

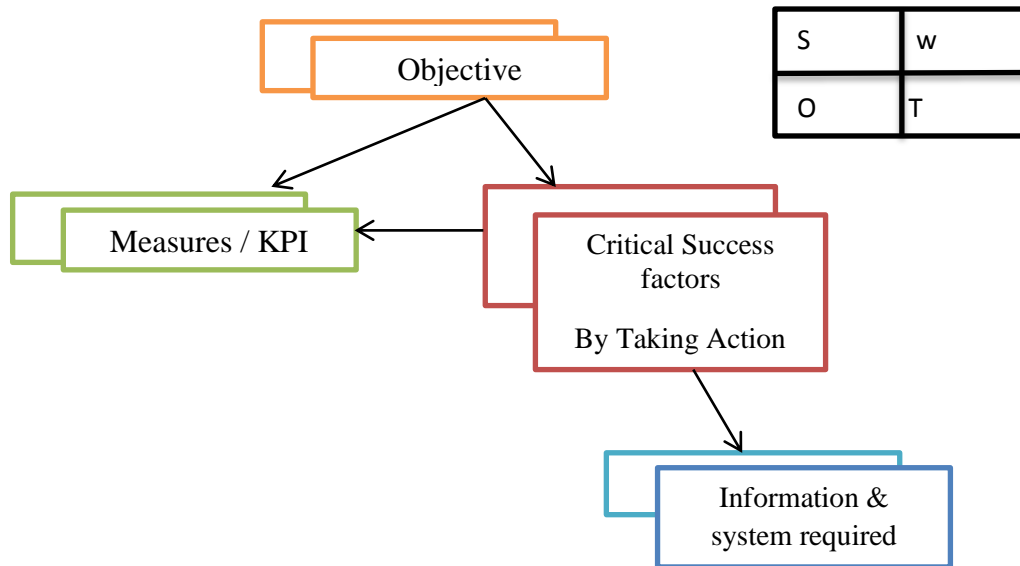
2.7. Critical Success Factor (CSF)

Dalam penelitian ini juga menggunakan analisis *value chain* dan *Critical Succes Factor* (CSF). Kombinasi antara CSF dengan IT-BSC adalah cara yang efektif untuk mendapatkan fokus yang tepat dari perhatian manajemen. Kombinasi tersebut dapat meletakkan hal IT dalam agenda manajemen, dan memastikan strategi TI selaras dengan *organizational intention* dan prioritas dari manajemen untuk periode waktu tertentu (Ward & Peppard, 2002).

Menurut Rockart (1979), CSF adalah hal – hal yang harus dikerjakan yang jika sukses maka akan menjamin kesuksesan kompetitif dari organisasi. CSF adalah beberapa hal kunci yang sangat penting untuk perkembangan bisnis. CSF adalah aktivitas yang seharusnya secara konstan mendapat perhatian dari manajemen.

Analisis CSF digunaka pada step ke 9 dan 10 dalam *cascading BSC*. CSF digunakan untuk mengidentifikasi hal – hal yang harus selesai atau berubah dalam rangka meraih tujuan yang ingin dicapai, termasuk informasi baru atau sistem yang dibutuhkan. Ketika di kombinasikan dengan TI-BSC akan menghasilkan inisiatif TI dan investasi TI yang diprioritaskan, sehingga inisiatif TI bisa diturunkan menjadi *roadmap TI* (Ward & Peppard, 2002).

Berikut adalah gambaran dari pembentukan CSF.



Gambar 2.5 CSF (Ward & Peppard, 2002).

Penentuan CSF seharusnya dilakukan setelah sasaran atau *objective* sudah ditentukan. *Objective* disini adalah sasaran strategi yang sudah ditentukan sebelumnya. Setiap *objective* memiliki 1 CSF. *Objective* dan CSF menentukan KPI atau ukuran dari CSF. Dari beberapa CSF yang terbentuk akan dipilih berdasar SWOT, agar CSF yang dimaksud dapat terimplementasi. Barulah kemudian didapatkan inisiatif TI atau dalam gambar adalah *information and system required*.

2.8. Value Chain

Dalam teknis analisis *Value Chain* (Ward & Peppard, 2002), sistem informasi perusahaan seharusnya dipertimbangkan dalam konteks yang luas yaitu juga dari *industry value chain*, untuk mencapai pengaruh yang maksimal dari investasi TI dan manfaat dari industry dan pengembangan internal. *Value Chain* merepresentasikan aliran barang, layanan, dan penggunaan sumber daya melalui industry, secara simultan, paralel terhadap aliran informasi yang berjalan dalam industry (Ward & Peppard, 2002). Untuk beberapa decade, *value chain framework* menjadi tool yang powerful untuk mengidentifikasi dan menganalisis aliran kegiatan produk dan jasa diciptakan dan di-delivery ke pelanggan (Applegate, Austin & Mcfarlan, 2003)

Secara umum Porter mendefinisikan IT Value Chain sebagai berikut :



Gambar 2.6. *Porter's Value Chain*

Sedangkan untuk *IT value chain*, belum ada framework yang dapat menggambarkan secara luas. Charles T Betz mencoba menggambarkan IT Value Chain sebagai berikut :



Gambar 2.7 *IT Value Chain*

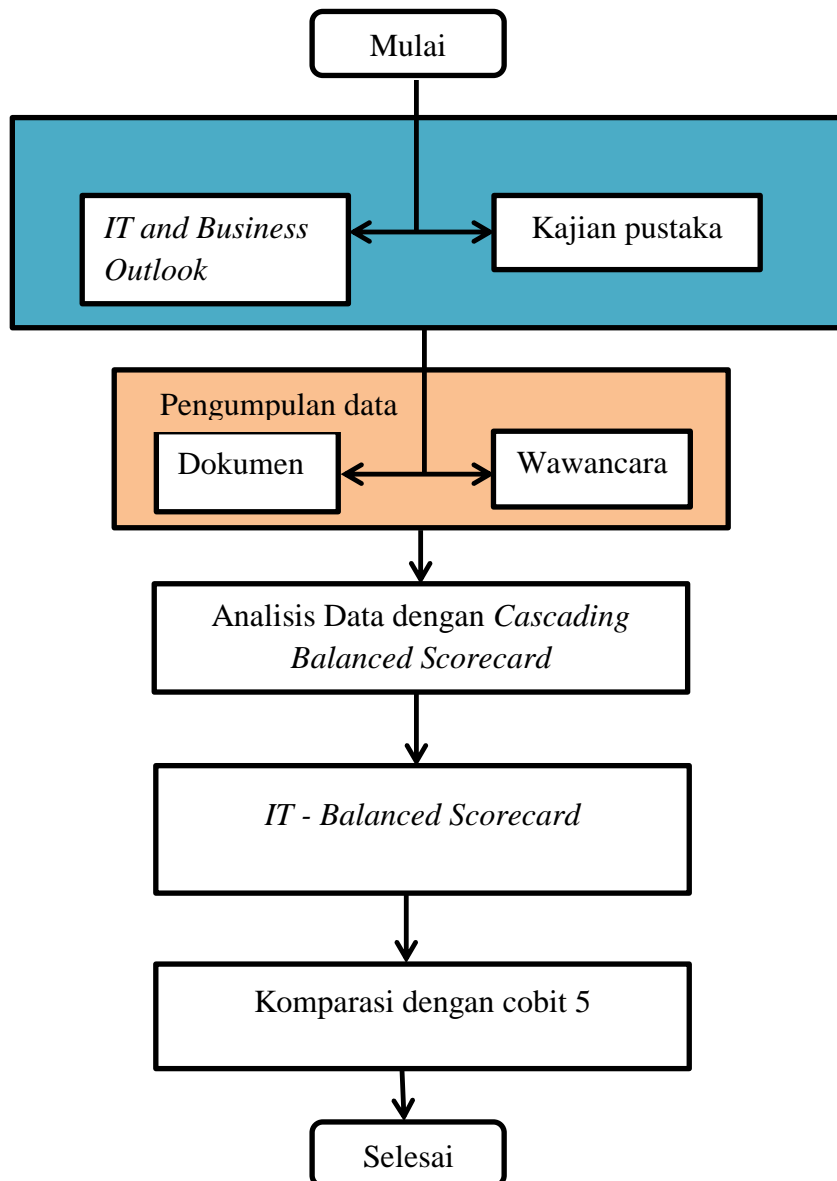
Primary Activities adalah kegiatan utama atau fungsi dari organisasi TI dan memiliki peran vital dalam menjalankan *full service lifecycle*. Sedangkan

Supporting Activities membantu memastikan efisiensi dan efektivitas dari *Primary Activities* atau *Value Streams*. Pada persepektif *operational excellence*, *value chain* yang akan dimasukkan adalah pada *value stream*.

BAB III

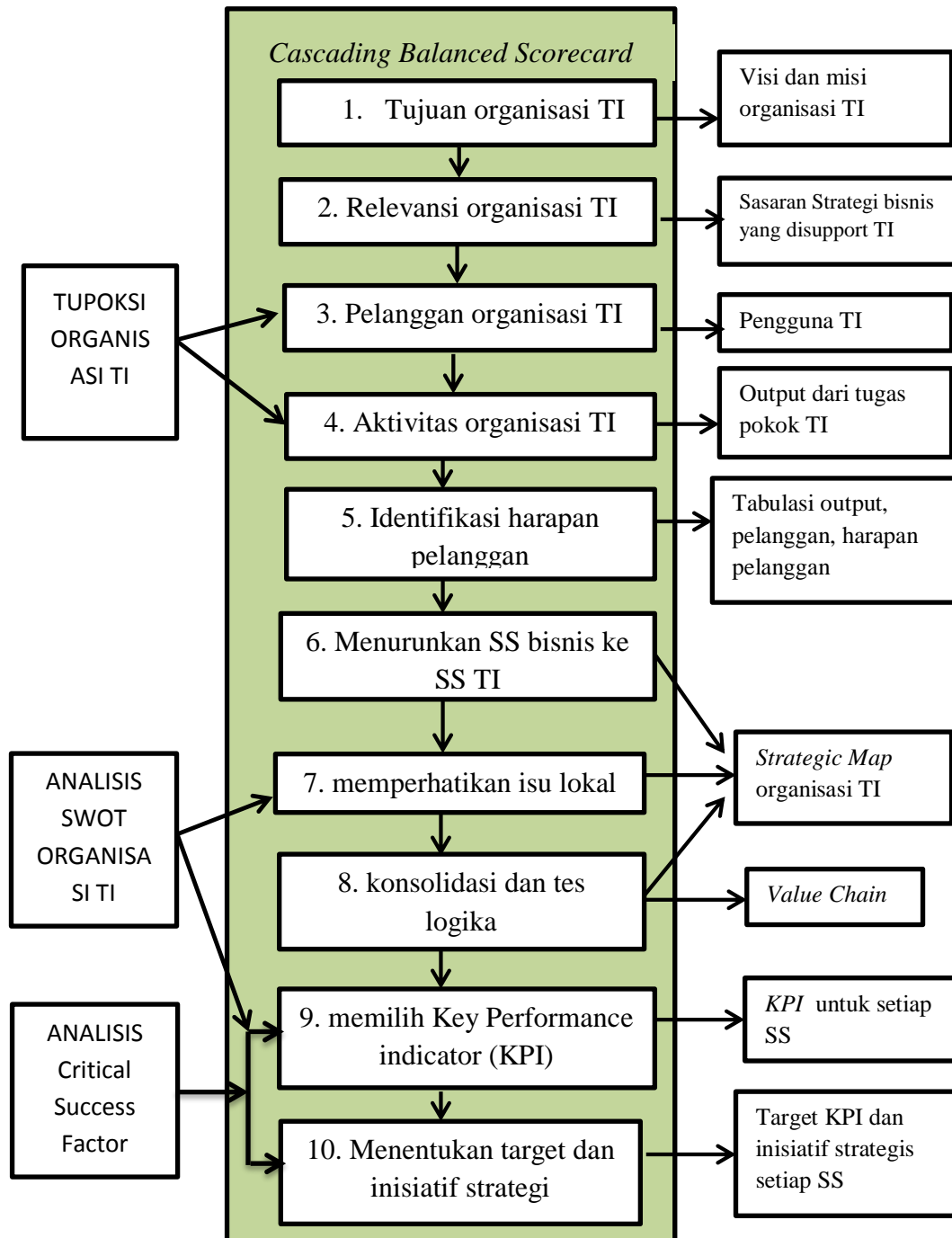
METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini membahas langkah-langkah dari proses penelitian yang akan dilaksanakan. Tahapan penelitian digambarkan ke dalam diagram alir seperti yang disajikan pada gambar 3.1



Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian

Untuk proses analisis data dengan *Cascading Balanced Scorecard* akan digambarkan seperti berikut :



Gambar 3.2 Diagram Alur untuk Analisis Data menggunakan *Cascading Balanced Scorecard*

3.1. Pengambilan Data

3.1.1. Dokumen

Pengambilan data dokumen baik tertulis maupun elektronik. Data dokumen yang akan diambil adalah surat - surat keputusan, Rencana Jangka Panjang Perusahaan 2014 – 2023, Struktur Organisasi Teknologi Informasi (SO-TI), dan Jobdesc Organisasi TI.

3.1.2. Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data dengan jalan tanya jawab sepihak yang dilakukan secara sistematis dan berlandaskan kepada tujuan penelitian. Tujuan wawancara untuk mengidentifikasi harapan pelanggan dan data untuk analisis SWOT.

3.2. Cascading Balanced Scorecard

Dalam Proses ini akan menghasilkan *IT Balanced Scorecard* dengan 4 perspektif yaitu *Future Orientation*, *Operational Excellence*, *Customer Orientation*, dan *Corporate Contribution*. Proses *cascade* berasal dari Balanced Scorecard perusahaan yang memiliki persepektif *traditional BSC* yaitu *learning & Growth*, *Internal Business Process*, *Customer*, dan *Financial*. Untuk menjaga keselarasan akan di gambarkan juga *strategic map* nya. Berikut adalah langkah – lankah dari *Cascading Balanced Scorecard* perusahaan ke *Balanced Scorecard* organisasi TI.

3.2.1. Tujuan Organisasi TI

Pada langkah awal dari proses *cascading* BSC perusahaan ke organisasi TI, perlu ditentukan terlebih dahulu analisis visi dan misi dari departemen TI. Tentu saja visi dan misi organisasi TI harus sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Visi dan misi yang telah dijabarkan itu akan menjadi panduan utama dalam melakukan proses *cascading* dalam menyusun *strategic map* organisasi TI.

3.2.2. Relevansi Organisasi TI

Langkah kedua adalah mempelajari keterkaitan antara Sasaran Strategi (SS) yang ada dalam *strategic map* perusahaan dengan tugas pokok (*jobdesc*) dan fungsi dari organisasi TI. Setelah itu dipilih SS mana yang berkaitan dengan organisasi TI dan SS mana yang kurang relevan. Keterkaitan di sini sifatnya langsung atau dicari SS di tingkat perusahaan yang dapat didukung pencapaiannya secara langsung oleh organisasi TI.

3.2.3. Pelanggan Organisasi TI

Pada langkah ketiga, pelanggan yang dilayani oleh organisasi TI diidentifikasi dengan cermat. Pelanggan yang dimaksud adalah pelanggan eksternal ataupun internal yang menggunakan layanan dari TI. Proses identifikasi pelanggan harus mengacu kepada visi dan misi perusahaan. Data pelanggan dapat diambil dari analisis tupoksi atau *jobdesc* organisasi TI.

3.2.4. Aktivitas Organisasi TI

Pada langkah ke empat ini, tugas pokok atau proses – proses inti yang dijalankan oleh organisasi TI diidentifikasi dengan seksama. Proses inti di sini merupakan aktivitas atau tugas utama yang dijalankan dan hasilnya memberi pengaruh secara langsung terhadap pemenuhan kebutuhan pelanggan atau pengguna layanan TI.

Setelah tugas pokok atau proses inti ini teridentifikasi dilakukan identifikasi atas *output* utama yang dihasilkan oleh setiap tugas pokok tersebut. Identifikasi tugas pokok dan *output*-nya dapat dilakukan dengan menganalisis data *jobdesc* atau tupoksi organisasi TI.

3.2.5. Identifikasi Harapan Pelanggan

Pada langkah ini dilakukan sinergi antara langkah ke tiga dan ke empat. Dilangkah ini, setiap output dari langkah ke empat dihubungkan dengan pelanggan yang ada di langkah ke tiga lalu ditambahkan ekspektasi dari pelanggan tersebut atas output yang dihasilkan. Ketiga hal tersebut kemudian ditabulasi agar kaitan yang satu dengan lain dapat terlihat jelas.

3.2.6. Menurunkan SS Bisnis ke SS TI

Langkah ini adalah tahapan dimana *strategic map* akan disusun. Berbeda dengan *strategic map* perusahaan, bagan peta strategi di tingkat organisasi TI dibagi atas 4 perspektif dalam IT BSC yaitu *Future Orientation*, *Operational Excellence*, *Customer Orientation*, dan *Corporate Contribution*.

Merujuk kembali pada langkah kedua yaitu mengidentifikasi SS perusahaan yang langsung dapat di dukung oleh organisasi TI. SS perusahaan tersebut langsung masuk ke IT BSC. SS tersebut diletakkan pada level perspektif yang sama, walaupun kemungkinan dapat masuk ke perspektif yang berbeda. Yang terpenting dari perpindahan ini adalah memperhatikan apakah SS tersebut merupakan bagian dari proses kerja organisasi TI atau merupakan *output* dari organisasi TI. Berikut adalah gambaran perbedaan perspektif di BSC perusahaan dan IT BSC.

<i>IT BSC Perspective</i>	<i>Traditional BSC Perspective</i>
<i>Corporate Contribution</i>	<i>Financial</i>
<i>Customer Orientation</i>	<i>Customer</i>
<i>Operational Excellence</i>	<i>Internal</i>
<i>Future Orientaion</i>	<i>Learning and Growth</i>

Tabel 3.1 perbandingan perspektif pada traditional BSC dan IT-BSC

3.2.7. Memperhatikan Isu Lokal

Langkah ke tujuh merupakan tindak lanjut dari langkah ke enam yaitu melengkapi *strategic map*. Langkah ke tujuh ini diawali dengan memperhatikan hasil analisis pada langkah sebelumnya dan dikombinasikan dengan hasil Analisis SWOT.

Pengembangan SS dapat dilakukan dimulai dari merumuskan SS di perspektif *Corporate Contribution* dan *Customer Orientation* terlebih dahulu, lalu dilanjutkan dengan merumuskan SS di *Operational Excellence* dan *Future Orientation*. Dianjurkan untuk menyusun SS dari perspektif yang ada diatas ke perspektif yang ada di bawah untuk memastikan penentuan *outcome* yang ingin

dicapai sebelum menentukan cara mencapainya. Dalam penentuan outcome harus mengacu kepada visi dan misi organisasi TI.

Pemilihan peletakan SS pada masing masing perspektif berdasarkan pada *mission* dan *objective* pada gambar 2.1. sasaran strategi pada *business contribution* untuk menjawab bagaimana manajemen melihat oragnisasi TI. Sedangkan misi nya adalah untuk mendapatkan kontribusi bisnis yang masuk akal dari investasi TI. Sasaran atau tujuan pada perspektif ini adalah mengontrol beban TI, mendapatkan nilai bisnis dari proyek TI, memberikan kemampuan baru dalam kapabilitas bisnis.

Dalam perspektif *customer orientation* memperhatikan harapan harapan pelanggan yang sudah diidentifikasi pada langkah sebelumnya. Misinya adalah agar lebih disukai oleh pemasok sistem informasi. Sasaran dari perspektif ini adalah identifikasi pemasok yang disukai dari aplikasi, perbandingan antara pemasok operasi yang disukai dengan solusi terbaik yang di ajukan dari source apapun, *partnership* dengan user, dan kepuasan user.

Dalam persepektif *operational excellence* adalah sasaran strategi untuk menjawab seberapa efektif dan efisien proses TI. Misinya adalah mengantarkan aplikasi dan layanan TI yang efektif dan efisien. Sasaran dalam perspektif ini pengembangan dan operasional yang efektif dan efisien.

Perspektif *Future Orientation* merepresentasikan sumber daya manusia dan teknologi yang dibutuhkan oleh TI untuk memberikan layanan dari waktu ke waktu. Dalam perspektif ini untuk menjawab seberapa bagus posisi TI dalam memenuhi kebutuhan kedepan. Misinya adalah menciptakan peluang untuk menjawab tantangan di masa depan. Sasaran dari perspektif ini adalah training dan pendidikan staff organisasi TI, keahlian dari staff TI, riset untuk kemunculan teknologi, dan usia dari portofolio aplikasi.

Jumlah total SS dalam *strategic map* untuk level Divisi atau departemen paling banyak 12 secara *best practice*.(Luis & Biromo). Rencana kerja yang taktis lebih sesuai dimasukkan ke daftar inisiatif.

Dalam menulis sasaran strategis dianjurkan mengawali kalimat dengan kata kerja aktif seperti “meningkatkan”, “mengurangi”, ”mengembangkan”, dan lain lain. Penulisan seperti ini digunakan dalam perspektif *Operational Excellence* dan *Future Orientation*. Sebagai alternatif lain, SS dapat juga ditulis dengan menggunakan kata benda yang dirangkai dengan kata sifat yang bertujuan untuk menunjukkan keadaan yang ditingkatkan, diperbaharui, atau diperbaiki, misalnya “iklim kerja yang kondusif”. Penulisan model ini untuk perspektif *Corporate Contribution* dan *Customer Orientation*.

3.2.8. Konsolidasi dan Tes Logika

Setelah semua SS di letakkan pada perspektif yang sesuai, maka pada langkah kedelapan ini *strategic map* akan dilengkapi dengan garis hubungan sebab – akibat (*cause and effect linkage*). *cause and effect linkage* ini diperlukan untuk menjaga konsistensi dan keterkaitan logis antara satu SS dengan SS lainnya.

Pada langkah ini dilakukan konsolidasi untuk pembuatan garis hubungan vertical. Garis hubungan vertical adalah hubungan sasaran strategi antar perspektif, mulai dari perspektif *future orientation* hingga perspektif *corporate contribution*, lalu ke visi dan misi organisasi TI. Ini untuk menunjukkan bahwa sasaran strategi yang dibuat memang sesuai dengan tujuan organisasi TI dalam visi dan misi organisasi. Selain harus berhubungan langsung, penentuan garis hubungan sebab – akibat ini juga berpedoman pada prinsip kesederhanaan.

Garis hubungan vertikal ini bersifat sebab akibat seperti yang digambarkan pada gambar 2.2. Dimana perspektif *future orientation* adalah membangun pondasi untuk pembelajaran dan pertumbuhan yang berkesinambungan. Kualitas staf TI dipengaruhi oleh perspektif ini yang berhubungan dengan keberhasilan dari organisasi TI dalam menjalankan perannya yang digambarkan pada perspektif *operational excellence*. Keberhasilan dalam menjalankan peran TI akan menentukan keberhasilan dalam memenuhi ekspektasi bisnis, yang akhirnya akan mempengaruhi apakah tata kelola TI sudah efektif secara umum.

Setelah garis penghubung sebab – akibat selesai dibuat dilakukan *final check* dengan mengajukan pertanyaan berikut :

1. Apakah peta strategi organisasi TI telah menunjang pencapaian SS perusahaan yang relevan ?
2. Apakah *strategic map* organisasi TI telah merefleksikan kata – kata kunci dalam visi misi organisasi ?
3. Apakah peta strategi organisasi TI yang disusun telah mempertimbangkan ekspektasi utama pelanggan ?
4. Apakah semua *outcome* SS di organisasi TI telah memiliki SS di *Future Orientation* dan *Operational Excellence*.

Konsolidasi selanjutnya adalah konsolidasi horizontal, dimana penggambarannya menggunakan *value chain*. Konsolidasi ini terjadi di perspektif *operational excellence*. Dalam hal ini menunjukkan apakah sasaran strategi dalam perspektif *operational excellence* sudah memenuhi kaidah *IT Value Chain* seperti yang tergambarkan dalam bab II yaitu *Plan, Build, Deliver, Run*.

Dalam tes logika ini digunakan analisis *Value Chain*, yang diletakkan pada perspektif *Operational Excellence*. *Value Chain* ini menunjukkan aktivitas dan sumber daya yang digunakan oleh Organisasi TI untuk mencapai tujuan berupa sasaran strategi yang sudah ditentukan.

3.2.9. Memilih Key Performance Indicator (KPI)

Setelah *strategic map* selesai dibuat maka sangat diperlukan untuk mengidentifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) untuk setiap SS yang diperlukan.

Menurut Kaplan dan Norton, BSC secara lengkap terdiri atas *strategic map*, KPI, target, dan inisiatif strategi. KPI adalah indikator – indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja. KPI berfungsi untuk memantau dan mengukur tingkat pencapaian sasaran strategi dalam *strategic map*. Secara *best practice* setiap SS memiliki 1 sampai 2 KPI, dan secara total peta strategi hendaknya tidak melebihi

30 KPI. Pembatasan ini dilakukan karena jumlah KPI yang terlalu banyak malah akan membuat tidak fokus dalam pencapaian SS.

Dalam memilih KPI digunakan analisis *Critical Success Factor* (CSF).), CSF adalah hal – hal yang harus dikerjakan yang jika sukses maka akan menjamin kesuksesan kompetitif dari organisasi TI. CSF adalah beberapa hal kunci yang sangat penting untuk perkembangan bisnis. Setelah semua CSF sudah terdefinisi maka dipilihlah CSF yang tepat untuk organisasi TI PTPN X dengan analisis SWOT organisasi TI. Hasil dari analisis SWOT tersebut kemudian di definisikan KPI pada masing masing sasaran strategi organisasi TI.

3.2.10. Menentukan Target dan Inisiatif Strategi

KPI dan target memiliki hubungan yang sangat erat. Definisi target adalah suatu ukuran yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Dalam penentuan target, juga melewati proses analisis *CSF*. Sehingga penentuan target dan KPI menjadi masuk akal dan sesuai dengan SWOT organisasi TI.

Inisiatif strategis (IS) adalah inisiatif – inisiatif yang bersifat strategis, yang disusun dan perlu dilaksanakan untuk mencapai target. Pada dasarnya setiap IS yang dicanangkan merupakan proyek TI yang memiliki waktu awal memulainya dan berakhir, *resource*, spesifikasi, dan anggaran.

3.3. Komparasi dengan *IT – Related Goal* Cobit 5

Proses komparasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah membandingkan sasaran strategi hasil *Cascading Balanced Scorecard* dengan *IT – Related Goal* pada Cobit 5. Membandingkan dengan dengan *IT – Related Goal* pada Cobit 5 bertujuan untuk melihat apakah sasaran strategi yang dibuat sudah kongruen dengan *best practice*. Dalam hal ini komparasi akan memberikan kesadaran bahwa sasaran strategi yang dihasilkan sudah dekat atau jauh dengan *best practice*.

Perbandingan dilakukan berdasar perspektif pada level yang sama seperti pada table 3.1. Adapun *IT – Related Goal* pada Cobit 5 sesuai dengan table 2.3.

Jumlah dari Sasaran Strategi (SS) hasil *Cascading Balanced Scorecard* tidak harus memiliki jumlah dan bahasa yang sama dengan table 3.2, namun hasilnya mendekati atau kongruen. Jika ada perbedaan maka SS tersebut merupakan keunikan dari proses organisasi TI di PTPN X.

3.4 Jadwal Pelaksanaan

Berikut ini disajikan jadwal rencana pengerjaan penelitian mulai dari penyusunan proposal sampai sidang. Jadwal pengerjaan disajikan pada table 3.1

Tabel 3.2 Jadwal pengerjaan penelitian

Jenis Kegiatan						
	Juli	Agustus	September	Oktober	Nopember	Desember
Penyusunan proposal						
Bimbingan dan perbaikan proposal						
Seminar proposal Tesis dan revisi						
Wawancara, Dokumen dan analisis data						
Pengerjaan Tesis						
Seminar Nasional						
Sidang Tesis						

BAB IV

PENGUMPULAN DATA

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini. Hasil akhir dari pengumpulan data adalah Visi Misi Organisasi TI, penentuan faktor -faktor apa saja yang mempengaruhi organisasi Teknologi Informasi (TI) di PTPN X, Data SWOT, pelanggan TI, tupoksi atau *jobdesc*, output dari *jobdes*, harapan pelanggan TI.

4.1. Visi Misi Organisasi TI

Dalam kondisi *Existing*, Organisasi TI di PTPN X belum memiliki Visi Misi. Dalam penelitian ini dilakukan wawancara dengan Sekretaris Perusahaan sebagai pimpinan puncak yang membawahi Organisasi TI, dan juga merangkap sebagai Manager TI di PTPN X. Dalam wawancara, dirumuskan Visi dan Misi Organisasi TI PTPN X yang mendukung Visi Misi Perusahaan, seperti yang tertuang dalam berita acara wawancara (lampiran 1).

Visi Organisasi TI adalah :

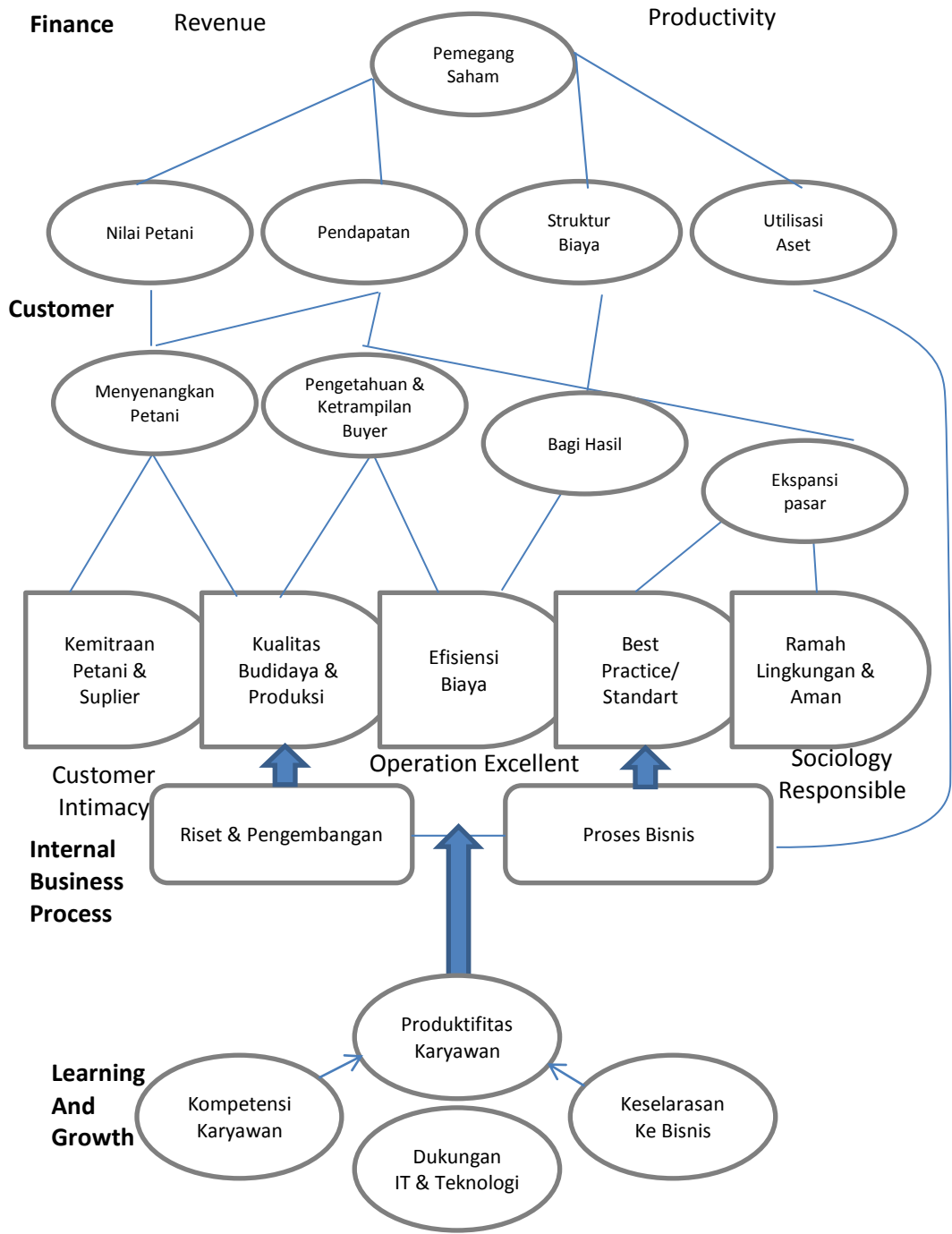
“Menjadikan Teknologi Informasi berperan penting terhadap tercapainya Perusahaan Agroindustri yang terkemuka dan berwawasan lingkungan.”

Sedangkankan untuk Misi Organisasi PTPN X adalah sebagai berikut :

1. Menyediakan Sistem TI yang mendukung bisnis dan efisiensi perusahaan secara langsung.
2. Memberikan pelayanan TI sesuai dengan best practice dunia.
3. Menyediakan sarana dan prasarana TI yang menjamin kelancaran penggunaan sistem TI dan kemudahan pengguna.
4. Terlibat secara aktif dalam lingkup Nasional dalam hal peningkatan Produktivitas Industri Gula dan Tembakau.

4.2. Strategic Map Bisnis

Peta Strategi



Gambar 4.1 Strategic Map Bisnis PTPN X (RJPP PTPN X, 2014 – 2023)

4.3. Pengambilan Data dengan Focus Group Discussion

Dalam tesis ini juga dilakukan pengambilan data dengan teknis *Focus Group Discussion* (FGD) untuk menentukan Faktor Faktor Apa saja yang mempengaruhi Organisasi TI dan siapa saja yang menjadi pelanggan TI. Peserta dari FGD adalah karyawan TI internal PTPN X. FGD dilakukan tanggal 27 Februari 2017 di Kantor Direksi PTPN X, seperti yang tertuang dalam berita acara FGD (Lampiran 2).

4.3.1 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Organisasi TI

Hasil pertama dari FGD adalah faktor yang mempengaruhi Organisasi TI di PTPN X. Faktor – faktor yang ditulis dalam penelitian ini adalah faktor yang dirasa memiliki pengaruh yang signifikan terhadap organisasi TI. Setelah terkumpul maka faktor faktor tersebut di pisahkan menjadi faktor internal ataupun faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari internal organisasi TI sendiri sebagai contoh jumlah tenaga sistem TI dan tata kelola TI. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar organisasi TI, contohnya seperti harga *user license* ERP – SAP dan kebijakan pemerintah. Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi organisasi TI hasil dari FGD dapat dilihat di tabel 4.1 berikut :

Tabel 4.1. Tabel Faktor – Faktor yang mempengaruhi Organisasi TI

No	Faktor yang Mempengaruhi Departemen TI
1	Jumlah tenaga sistem TI
2	Jumlah tenaga infstruktur TI
2	SAP (<i>Sistem Best Practice</i>) yang diterapkan
4	Sistem turunan
5	Tata kelola TI
6	Masterplan Organisasi TI
7	Penguasaan tenaga TI terhadap proses bisnis perusahaan

Tabel 4.1. Tabel Faktor – Faktor yang mempengaruhi Organisasi TI

8	Penguasaan terhadap teknik Pemrograman
9	Manajemen jaringan
10	<i>Helpdeks & Customer Service</i>
11	Anggaran Organisasi TI
12	Perubahan yang mendadak
13	Kebutuhan manajemen
14	<i>Regrouping</i> pabrik gula
15	Jumlah <i>user license</i>
16	Kematangan User
17	Harga user license SAP
18	Annual maintenance
19	Biaya Lisensi Software Pendukung (<i>Non – SAP Module</i>)
20	Biaya sewa Server <i>Cloud</i>
21	Biaya VPN
22	Biaya maintenance Infrastruktur
23	Kebijakan pemerintah
24	Kurs Rupiah
25	<i>Internal Process Improvement</i>
26	Sertifikasi tenaga TI
27	<i>Knowledge Management System</i>
28	Manajemen Dokumen (korespondensi, laporan, user manual)
29	Sinergi BUMN
30	Perkembangan teknologi terkini
31	Manajemen vendor
32	Konsistensi sistem TI
33	Sarana dan prasarana kerja
34	Implementasi SAP untuk holding perkebunan
35	Kontribusi TI untuk holding perkebunan

Tabel 4.1. Tabel Faktor – Faktor yang mempengaruhi Organisasi TI

36	<i>Disaster Recovery Centre</i>
37	<i>Learning Centre</i>
38	<i>Maturity TI</i>
39	TOP IT BUMN Award
40	Dukungan Direksi
41	<i>Problem Solving</i>
42	Kapabilitas TI dalam mendelivery <i>Business Value</i>

Setelah faktor faktor tersebut dikumpulkan kemudian dilakukan analisa apakah termasuk kekuatan atau kelemahan untuk faktor internal dan apakah termasuk kesempatan atau ancaman untuk faktor eksternal. Analisa pemilihan kelompok ini ditujukan untuk membuat data SWOT dari organisasi TI. Adapun hasil analisa dilakukan dan disepakati pada saat FGD. SWOT hasil analisa tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2. Tabel Data SWOT Organisasi TI

Strength		Weakness	
1	Jumlah Tenaga sistem TI	1	Jumlah tenaga Infstruktur TI
2	SAP (sistem best practice)	2	tata kelola
3	sistem turunan	3	master plan
4	penguasaan tenaga TI proses bisnis perusahaan	4	Manajemen Jaringan
5	teknik programming	5	helpdeks & customer service
6	Anggaran TI	6	kematangan user
7	learning centre	7	sertifikasi tenaga TI
8	TOP IT BUMN	8	Knowledge Management System
9	Problem Solving	9	Manajemen Dokumen (korespondensi, laporan, user manual)
10	kapabilitas dalam mendelivery <i>Business Value</i>	10	manajemen vendor

		11	konsistensi sistem TI
		12	Sarana dan prasarana kerja
		13	maturity IT
Opportunities		Threat	
1	kebutuhan manajemen	1	Perubahan yang mendadak
2	regrouping Pabrik gula	2	harga user license SAP
3	kebijakan pemerintah	3	Annual maintenance
4	<i>Process Improvement</i>	4	biaya lisensi software pendukung
5	Sinergi BUMN	5	Biaya sewa infrastruktur dan maintenance
6	teknologi terkini	6	kurs rupiah
7	kontribusi TI untuk holding perkebunan	7	implementasi SAP untuk holding perkebunan
8	Dukungan Direksi		

4.3.2 Pelanggan Organisasi TI

Selain data SWOT, FGD juga menghasilkan daftar pelanggan dari organisasi TI PTPN X. Pelanggan Organisasi TI adalah pihak – pihak yang menikmati layanan TI. Dalam penelitian ini pelanggan Organisasi TI dibagi menjadi 2 kelompok yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal adalah pelanggan yang berasal Organisasi yang sama dengan TI yaitu Sekretaris Perusahaan. Staff TI sendiri juga merupakan bagian dari pelanggan layanan TI yang disediakan.

Tujuan dari penentuan pelanggan organisasi TI ini adalah untuk menentukan siapa saja yang menjadi objek untuk wawancara dalam pengambilan data harapan pelanggan pada langkah selanjutnya. Berdasar definisi diatas maka pelanggan Organisasi TI seperti yang ditujukan dalam tabel 4.3 dibawah ini :

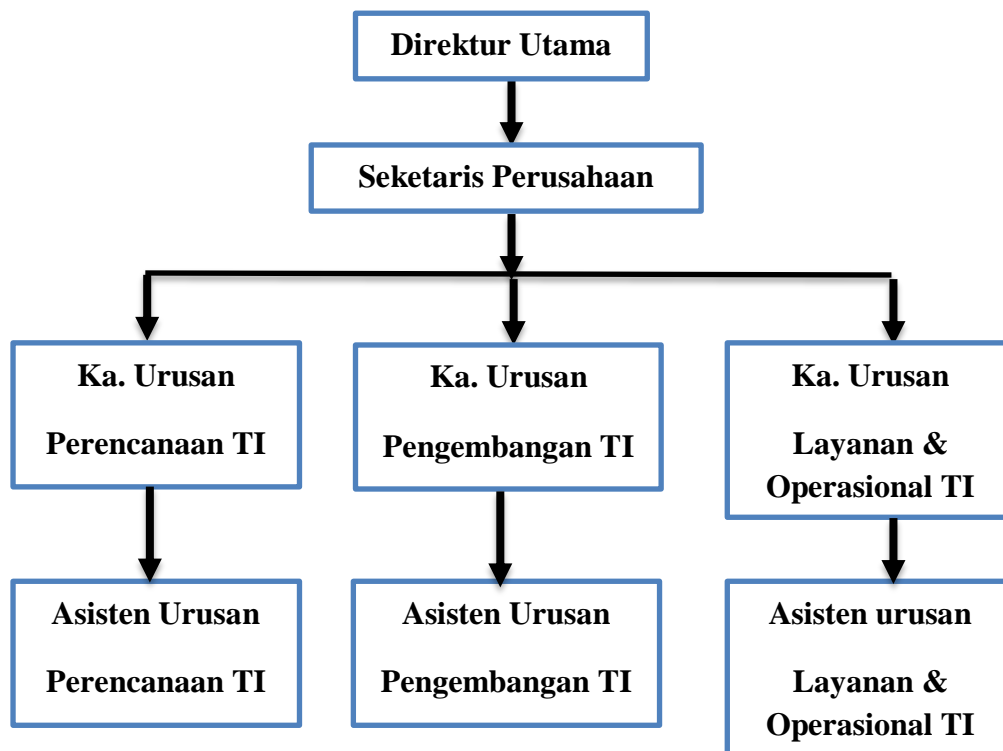
Tabel 4.3. Tabel Data Pelanggan Organisasi TI

No	Pelanggan Internal	Pelanggan Eksternal
1	Sekretaris Perusahaan	Direksi
2	Manajer TI	Kadiv Buisness Process Owner (BPO)
3	Koordinator perencanaan	General Manager Pabrik Gula
4	Koordinator pengembangan	General Manager Tembakau
5	Koordinator layanan & Infrastruktur	Petani Tebu
6	Asisten perencanaan	user SAP
7	Asisten pengembangan	user Program turunan
8	asisten layanan layanan & Infrastruktur	

4.4 Tupoksi dan Output Organisasi TI

Tupoksi atau *jobdesc* adalah pekerjaan rutin yang dilakukan oleh anggota organisasi TI. Sedangkan *output* organisasi TI adalah hasil dari pekerjaan Organisasi TI. Untuk setiap tupoksi selalu memiliki setidaknya 1 output. Data Tupoksi diperoleh dari dokumen Arsitektur organisasi dan SDM TI PTPN X tahun 2014.

Struktur Organisasi TI di PTPN X mengikuti fungsi yang terdapat dalam Cobit 5 yaitu *plan, build, run*. Sehingga urusan yang ada dalam organisasi TI PTPN X dibawah Seketaris Perusahaan adalah urusan Perencanaan TI, urusan Pengembangan TI, dan Urusan Layanan & Infrastruktur TI. Masing – masing urusan memiliki kepala urusan dan asisten urusan. Berikut adalah struktur organisasi TI di PTPN X :



Gambar 4.2. Struktur Organisasi TI (SO SDM TI, 2015)

Urusan Perencanaan TI terfokus pada bagaimana TI dapat mensupport bisnis perusahaan, memiliki kontribusi yang maksimal, menentukan solusi TI yang ingin dicapai, penyelarasan strategi TI, dan menentukan prioritas portofolio TI.

Urusan Pengembangan TI fokus dalam merealisasikan apa yang sudah di rencanakan oleh urusan perencanaan. Sehingga kegiatan pembangunan sistem, update fungsi sistem dan pekerjaan teknis dalam mendevelope sistem terdapat di urusan ini. Selain membangun sistem, project TI untuk menggunakan aplikasi yang sudah jadipun terdapat dalam urusan pengembangan TI. Seluruh fungsional SAP, programmer dan designer TI berada di bawah urusan ini.

Urusan Layanan dan Infrastruktur TI memiliki jobdesc yang fokus dalam mendelivery solusi TI baik itu sistem TI ataupun layanan TI sampai kepada pengguna. Infrastruktur dan jaringan serta SLA – nya menjadi fokus utama dari urusan ini. Implementasi sistem TI yang sudah direalisasikan oleh urusan pengembangan TI harus di jamin berjalan baik oleh urusan ini.

Pada saat melakukan pengumpulan data tupoksi juga dilakukan analisa pelanggan dari tupoksi tersebut, baik pelanggan internal ataupun pelanggan eksternal. Sebuah tupoksi dapat memiliki lebih dari 1 pelanggan. Sebagai contoh salah satu tupoksi di urusan layanan & infrastruktur TI adalah “Pengelolaan problem, insiden & permintaan layanan” dinikmati oleh hampir seluruh pelanggan internal dan eksternal TI.

Detail dari masing – masing tupoksi urusan Organisasi TI di PTPN X terdapat dalam lampiran 3.

4.5 Harapan Pelanggan

Harapan Pelanggan adalah hasil dari wawancara dengan pelanggan dari organisasi TI. Setiap pelanggan ditanyain harapannya dari setiap output dari *jobdesc* atau tupoksi Organisasi TI. Setiap wawancara disertai berita acara dari setiap narasumber yang dipilih.

Pemilihan narasumber dilakukan secara acak namun mewakili semua jenis pelanggan organisasi TI baik internal ataupun eksternal. Proses wawancara dilakukan secara tatap muka dan dituliskan dalam *form* wawancara yang harus disetujui dan ditanda tangani narasumber.

Berikut adalah model *form* wawancara yang disediakan untuk pengambilan data harapan pelanggan.

Tabel 4.4 Contoh Form Wawancara untuk User SAP

FORM WAWANCARA			
Nama : Wellarizma Hernitra		Tgl Wawancara : 10/02/2017	
Unit Kerja : PG Kremboong		No Telpon :	
Jabatan : Asman Perkereditan dan administrasi hasil (Internal/External)			
<p>Form Wawancara ini diperuntukkan sebagai bahan Tesis di MMT – ITS Program Studi Manajemen Teknologi Informasi atas nama M Syaiful Rizal NRP : 9114205408 dengan judul tesis</p> <p>“Rencana Strategis Organisasi Teknologi Informasi di PT Perkebunan Nusantara X Dengan Metode <i>Cascading Balanced Scorecard</i>”</p>			
Harapan Pelanggan :			
No	Tugas Pokok	Output	Harapan
224	Melakukan koordinasi dengan Kepala Urusan lainnya, para manajer PG & manajer Kebun Tembakau dalam rangka menyelesaikan pekerjaan	Update fungsi sistem TI untuk mendukung business process improvement	
225	Pengembangan TI yang memenuhi target kepuasan pengampu kepentingan	Aplikasi atau sistem TI yang dapat memenuhi target kepuasan pengampu kepentingan	
226	Ketangkasan dalam merespon perubahan lingkungan bisnis	Kecepatan update sistem untuk merespon perubahan lingkungan perusahaan.	
227	Melakukan koordinasi dengan para jabatan setingkat, di PG & Kebun Tembakau dalam rangka menyelesaikan pekerjaan	menjalankan update fungsi sistem TI	
Mahasiswa		Narasumber	
(M Syaiful Rizal)		()	

Setelah dilakukan wawancara dengan semua perwakilan user maka harapan harapan pelanggan tersebut dikawinkan dan ditabulasi untuk setiap tugas pokok (tupoksi), output dari tupoksi, masing – masing pelanggan.

Terdapat 240 kombinasi tupoksi, output, pelanggan, seperti tabel yang dapat dilihat dalam lampiran 4. Hal ini juga berarti terdapat 240 harapan pelanggan yang harus dijawab oleh Sasaran Strategi (SS) Organisasi TI pada bab selanjutnya.

Sebuah tupoksi yang sama, output yang sama dapat memiliki harapan berbeda dari masing – masing pelanggan. Sebagai contoh, pelanggan yang berada di level direksi lebih menitikberatkan kepada informasi yang dapat diakses dimanapun, kualitas informasi untuk mendukung pengambilan kebijakan dan keputusan, kontribusi investasi TI yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan, serta memastikan semua kebijakan bisnis dapat dimonitoring oleh sistem TI yang baik. pelanggan pada level manajemen, kepala divisi, GM, dan manajer pada lingkungan BPO menitikberatkan pada dukungan TI untuk mensupport proses bisnis, memiliki respon yang cepat dalam mendukung *business process improvement*, sistem TI yang dapat diakses dimanapun untuk mempermudah pengambilan keputusan, dan kestabilan sistem TI sehingga tidak mengganggu proses produksi. Pelanggan pada level user lebih mengharapkan kestabilan sistem TI, kemudahan dalam menggunakan sistem TI, layanan TI yang handal dan selalu tersedia setiap saat terutama saat musim giling, dan respon yang cepat dalam penyelesaian insiden atau problem TI. Pelanggan internal TI seperti Sekretaris Perusahaan dan kepala urusan TI lebih terfokus pada Solusi TI yang tepat sasaran, rencana kerja, monitoring, evaluasi portofoli TI yang baik, project TI yang tepat waktu, dan produktivitas serta kedisiplinan staff TI.

BAB V

ANALIS DATA DENGAN *CASCADING BALANCED SCORECARD*

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai analisa data dengan *Cascading Balanced Scorecard*. Adapun hasil dari analis data adalah *Strategic Map* , *Value Chain*, *Critical Success Factor*, Target KPI dan Inisiatif Strategis setiap Sasaran Strategi (SS) Organisasi TI PTPN X.

5.1 Relevansi Organisasi TI

Dalam bagian ini akan dicari keterkaitan antara sasaran strategi pada gambar 4.1 dengan tupoksi organisasi TI pada Lampiran 3. Keterkaitan yang dimaksud disini adalah SS yang dapat langsung didukung pencapaiannya oleh Organisasi TI lewat *jobdesc* –nya.

SS “Peningkatan Dukungan IT dan Teknologi” pada perspektif *Learning and Growth* dapat secara langsung didukung oleh Organisasi TI. Tentu saja penggunaan IT berhubungan langsung dengan Organisasi TI, sedangkan penggunaan Teknologi lainnya seperti otomatisasi juga dapat di dukung langsung. SS bisnis yang lain tidak memiliki keterkaitan langsung dengan tupoksi organisasi TI walaupun juga dapat di dukung oleh tupoksi organisasi TI secara tidak langsung.

5.2 Menurunkan SS Bisnis Ke SS TI


Pada Bagian ini *Strategic Map* Organisasi TI mulai disusun. Seperti pembahasan pada bab sebelumnya yaitu pada gambar 2.1 bahwa perspektif pada IT BSC adalah *Business Contribution*, *User Orientation*, *Operational Excellence*, dan *Future Orientation*.

Merujuk pada langkah sebelumnya bahwa SS bisnis yang langsung didukung oleh Organisasi TI dipilih menjadi bagian dari *Strategic Map* TI. Oleh karena itu SS “Peningkatan Dukungan TI dan Teknologi” masuk ke *perspective “Operational Excellence”*. Hal ini karena dukunga TI dan teknologi menitikberatkan kepada proses operasional TI untuk mendelivery solusi TI kepada

pelanggan TI. Dalam perspektif IT-BSC hal tersebut masuk dalam perspektif “*Operational Excellence*”, walaupun dalam Balanced Score Card (BSC) bisnis masuk ke dalam *perspective “Learning and Growth”*. SS ini tidak cocok masuk ke perspektif “*Future Orientation*”, karena dukungan TI dan teknologi sudah berjalan di lingkungan PTPN X dan bukan lagi rencana ke depan, sedangkan Perspektif *Future Orientaion* menitik beratkan pada rencana yang akan dilakukan untuk menguatkan organisasi TI dimasa yang akan datang.

SS “Peningkatan Dukungan TI dan Teknologi” diletakkan pada perspektif Operational Excellence dan diberi tanda bintang yang menandai bahwa SS tersebut diturunkan langsung dari Strategi bisnis PTPN X.

Pada bagian ini *Strategic map* awal terbentuk dan dapat dilihat dari gambar berikut .:

<i>Corporate Contribution</i>	
<i>Customer Orientation</i>	
<i>Operational Excellence</i>	
<i>Future Orientaion</i>	

Gambar 5.1. Strategic map awal yang terbentuk

5.3 Memperhatikan Isu Lokal

Pada bagian ini dilakukan analisa dari harapan pelanggan pada lampiran 4. harapan – harapan pelanggan yang memiliki kesamaan akan dikelompokkan. Hal ini dilakukan untuk mempermudah menentukan Sasaran Strategi (SS) apa yang paling cocok untuk menjawab harapan pelanggan yang variatif dan memiliki jumlah yang banyak.

Setelah dikelompokkan maka didefinisikan strategi yang dapat menjawab dari harapan – harapan tersebut. Pendefinisian SS harus luas dan strategis karena menjadi payung dari aktivitas yang akan dilakukan oleh organisasi TI nantinya. Setiap kelompok harapan dapat dijawab oleh 1 buah SS atau lebih. Dan sebuah SS dapat menjawab lebih dari 1 kelompok harapan pelanggan. Jumlah dari SS untuk menjawab harapan tersebut maksimal 12 secara best practice termasuk 1 SS hasil turunan dari BSC bisnis.

Dalam penelitian ini terdapat 17 kelompok harapan yang memiliki kesamaan karakteristik dan terdapat 10 SS untuk menjawab kelompok harapan tersebut. Berikut adalah pengelompokan harapan yang serupa atau memiliki karakteristik yang sama.

Harapan pada kelompok 1 memiliki kesamaan berupa hubungan antara strategi TI dan strategi bisnis perusahaan. pada harapan kelompok 1 ini banyak membicarakan hubungan tentang Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan Rencana Jangka Panjang Organisasi TI, Rencana Strategi TI yang harus elaras dengan rencana jangka panjang perusahaan, dan Rencana Solusi TI yang mendukung bisnis perusahaan. SS untuk menjawab harapan pada kelompok ini adalah “Penyelarasan IT dengan Strategi Bisnis”

Tabel 5.1. Harapan kelompok 1.

No	Harapan Sejenis	Sasaran Strategi
1	RJPP Departemen TI yang selaras dengan bisnis perusahaan dan mendukung strategi perusahaan	Penyelarasan IT dengan Strategi Bisnis
2	Kontribusi TI yang dapat mendukung strategi perusahaan dan meningkatkan daya saing perusahaan	
3	Rencana Strategi TI selaras dengan rencana strategi perusahaan	
4	RJPP Departemen TI yang selaras dengan bisnis perusahaan dan mendukung strategi perusahaan yang dibuat 5 tahunan	
5	Nilai kontribusi TI tidak hanya dihitung berdasarkan dari sisi finansial saja tapi seberapa besar TI dapat mendukung bisnis perusahaan.	
6	Portofolio solusi, sistem, dan layanan TI berdasar RJPP IT, memiliki kontribusi yang besar untuk bisnis, dan selalu di evaluasi setiap tahun.	
7	Rencana strategi TI disusun selaras dengan rencana strategi bisnis perusahaan tiap 5 tahun.	
8	Rencana portofolio TI harus mendukung bisnis perusahaan, disertai solusi TI yang sesuai kebutuhan bisnis.	
9	Jumlah produktifitas TI sesuai dengan kebutuhan bisnis yang harus di dukung	
10	Hasil dari Strategi TI, enterprise architecture, inovasi dan portofolio TI dapat meraih apa yang dicita citakan dalam Visi Misi TI	
11	Hasil program dan proyek TI dapat meraih Visi TI dan memiliki kontribusi terhadap bisnis perusahaan	
12	80% proses bisnis terkendali oleh TI	

Harapan kelompok 2 memiliki kesamaan dalam kontribusi Organisasi TI terhadap bisnis perusahaan. SS yang tepat untuk kelompok 2 adalah “Pemaksimalan Kontribusi TI terhadap bisnis”

Tabel 5.2. Harapan kelompok 2.

No	Harapan Sejenis	Sasaran Strategi
1	Nilai kontribusi TI tidak hanya dihitung berdasarkan dari sisi finansial saja tapi seberapa besar TI dapat mendukung bisnis perusahaan.	Pemaksimalan Kontribusi TI terhadap bisnis
2	Portofolio solusi, sistem, dan layanan TI berdasar RJPP IT, memiliki kontribusi yang besar untuk bisnis, dan selalu di evaluasi setiap tahun.	
3	Hasil program dan proyek TI dapat meraih Visi TI dan memiliki kontribusi terhadap bisnis perusahaan	
4	Memberikan kontribusi yang efisien dan efektif dalam kemajuan perusahaan.	

Harapan kelompok 3 memiliki kesamaan dalam Solusi TI, protofolio, project, dan sistem TI yang diharapkan oleh user atau pelanggan organisasi TI. Harapan kelompok 3 ini lebih menekankan kepada aplikasi yang mudah digunakan, stabil, menghemat proses bisnis, informatif, berorientasi best practice dan mudah diakses. Oleh karena itu SS yang cocok untuk kelompok ini adalah “Penggunaan Aplikasi Prima”

Tabel 5.3. Harapan kelompok 3.

No	Harapan Sejenis	Sasaran Strategi
1	Portofolio Solusi TI yang berorientasi best practice, didukung sistem turunan yang dapat mengontrol proses bisnis, serta layanan TI yang stabil dan dapat diandalkan	Penggunaan Aplikasi Prima
3	Portofolio solusi, sistem, dan layanan TI berdasar RJPP IT, memiliki kontribusi yang besar untuk bisnis, dan selalu di evaluasi setiap tahun.	
4	Portofolio solusi, layanan dan sistem memiliki jangkauan usia yang panjang	
5	Portofolio, informasi, dan solusi yang dapat mendukung proses bisnis	
6	Fungsionalitas dan biaya proses bisnis yang efisien dan sesuai situasi dan kondisi perusahaan.	

Tabel 5.3. Harapan kelompok 3.

7	Portofolio solusi, sistem, dan layanan TI harus mudah digunakan dan dapat di pantau dimana dan kapan saja
8	Rencana portofolio TI harus mendukung bisnis perusahaan, disertai solusi TI yang tepat guna.
9	Aplikasi untuk mengontrol, memudahkan, dan memonitor operasional produksi, SDM, layanan customer dan keuangan dengan mudah dan fleksibel.
10	Portofolio solusi, sistem, dan layanan TI harus mudah digunakan dan dapat di monitor kapanpun.
11	Solusi TI dibangun berdasarkan masterplan TI dan sesuai kondisi perusahaan.
12	proyek insidentil dibuat setelah ada analisa dari bagian perencanaan
13	Solusi TI yang dihasilkan konsisten digunakan oleh BPO
14	Aplikasi yang mudah, cepat, dan dapat diakses kapanpun dan dimanapun
15	Semua proses bisnis dapat dikontrol dan dimonitor oleh TI kalau bisa lewat mobile
16	Aplikasi yang mudah dijalankan dan dapat dilakukan dimana saja
17	KMS mobile

Harapan pada kelompok 4 memiliki kesamaan dalam akses dan ketersediaan informasi untuk direksi, manajemen, dan pihak pihak terkait. Dalam kelompok ini penggunaan dashboard, penyediaan informasi untuk mendukung keputusan oleh manajemen dan direksi, dan keluwesan sistem TI sehingga dapat diakses dimana saja dan kapan saja. SS yang tepat untuk menjawab harapan pada kelompok ini adalah “Penggunaan Aplikasi Prima”.

Tabel 5.4. Harapan kelompok 4.

No	Harapan Sejenis	Sasaran Strategis
1	Informasi yang ditampilkan harus cepat dan dapat mudah diakses dimanapun. Update informasi dalam hitungan jam.	Penggunaan Aplikasi Prima
2	Dashboard dapat dipantau dimanapun termasuk di mobile dan data selalu terupdate setidaknya 1 jam sekali.	
3	Dashboard berbasis mobile, grafis, dan dapat diakses dengan mudah di mana saja.	
4	Sistem TI yang dapat mendukung pengambilan keputusan	
5	Dashboard yang dapat memberikan gambaran terbaru dari kondisi perusahaan dan mudah diakses	
6	Aplikasi atau sistem TI untuk mendukung pengambilan keputusan dan kebijakan serta memonitor pelaksanaannya.	
7	Dashboard dapat menunjukkan data yang mendekati real time, dapat diakses dimanapun dan kapanpun.	
8	Aplikasi untuk memudahkan monitoring kebun, memudahkan operasional, dan dapat diakses dengan berbagai media.	
9	Dashboard dapat menunjukkan data yang sesuai gambaran di lapangan dan mudah diakses	
10	KMS juga menyediakan tutorial ketika ada masalah dan terhubung dengan helpdesk	

Harapan kelompok 5 memiliki kesamaan dalam pengelolaan anggaran dan investasi TI. Anggaran TI yang dikeluarkan harus berbanding lurus dengan kontribusi yang diberikan terhadap perusahaan. selain itu biaya layanan dan operasional TI harus hemat tanpa mengurangi kualitas dari layanan dan solusi TI yang dihasilkan. SS yang cocok untuk menjawab harapan pada kelompok ini adalah “Pemaksimalan Kontribusi TI terhadap Bisnis Perusahaan” dan “Operasional TI yang efektif dan efisien”.

Tabel 5.5. Harapan kelompok 5.

No	Harapan Sejenis	Sasaran Strategis
1	Biaya layanan TI harus berbanding lurus dengan kontribusi yang diberikan terutama mendukung kebijakan direksi dalam menjalankan strategi perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemaksimalan Kontribusi TI terhadap bisnis 2. Operasional TI yang efektif dan efisien
2	Biaya layanan TI didasarkan pada kontribusi dari layanan tersebut dan kondisi perusahaan. Pengelolaan program perubahan perusahaan di dasarkan pada permintaan divisi BPO dan strategi perusaha	
3	Biaya Layanan TI harus optimal dan efisien.	
4	Biaya layanan TI dan pengelolaan program perubahan perusahaan yang efisien.	
5	Biaya layanan TI dapat hemat dan se-efektif mungkin. Pengelolaan program - program perubahan dilakukan dengan tata kelola yang baik.	
6	Biaya yang digunakan untuk mendukung proses bisnis dan fungsionalitas dikeluarkan secara efektif.	
7	Biaya layanan TI dapat se-efektif mungkin.	
8	Biaya yang digunakan untuk mendukung proses bisnis dan fungsionalitas dikeluarkan secara efektif dan optimal.	
9	Besaran biaya layanan TI disesuaikan dengan kebutuhan dan skala prioritas.	
10	Hasil anggaran dan biaya TI dapat efektif dalam menghasilkan solusi TI yang prima.	

Harapan kelompok 6 memiliki kesamaan dalam bagaimana organisasi TI selalu berinovasi dan meningkatkan kemampuan sistem yang selalu update dan tidak mengganggu proses produksi. Sistem TI prima memiliki scenario worst case jika terdapat bug ataupun update terhadap fungsi sistem tersebut sehingga SS yang cocok untuk menjawab kelompok ini adalah “Penggunaan Aplikasi Prima”.

Tabel 5.6. Harapan kelompok 6.

No	Harapan Sejenis	Sasaran Strategi
1	Inovasi dalam perusahaan harus selalu update dan mengikuti perkembangan teknologi Setidaknya 2 inovasi baru setiap tahun.	Penggunaan Aplikasi Prima
2	Update sistem harus dilakukan berkala setidaknya tiap bulan ada update sistem.	
3	Respon terhadap perubahan harus dilakukan dengan cepat maksimal 2 jam setelah permintaan dari divisi BPO. Sedangkan untuk pengambilan keputusan strategis disediakan dashboard yang dapat terupdate setiap saat.	
4	Banyaknya inovasi dalam perusahaan di upayakan ada setiap tahun sesuai dengan kebutuhan bisnis dan kemajuan teknologi terkini.	
5	Update fungsi TI harus dilakukan dengan waktu yang cepat dengan memaksimalkan SDM pengembangan TI internal atau dibantu oleh vendor.	
6	Update sistem dilakukan secepatnya jika memang memiliki kontribusi kepada bisnis perusahaan, waktu update maksimal 3 hari untuk pekerjaan ringan dan maksimal 7 hari untuk pekerjaan berat.	
7	Jumlah inovasi disesuaikan dengan kontribusi terhadap proses bisnis dan kesiapan user.	
8	Update fungsi sistem TI terjadwal dengan jelas	
9	Update sistem untuk merespon perubahan lingkungan bisnis dilakukan dengan cepat setidaknya 2 minggu dari diberlakukannya kebijakan baru.	
10	Jumlah inovasi dalam perusahaan disesuaikan dengan perkembangan Teknologi, kebutuhan bisnis, situasi dan kondisi perusahaan serta untuk meningkatkan kemudahan dalam pemakaian	
11	Update business process improvement perlu dilakukan secara periodik dan dalam waktu yang cepat.	
12	Update fungsi sistem dilakukan kapan saja dan tidak mengganggu proses produksi atau layanan kepada stakeholder.	
13	Update sistem dilakukan dengan cepat tidak lebih dari 5 hari kerja dan tidak mengganggu operasional pabrik	

Tabel 5.6. Harapan kelompok 6.

14	Respon dalam merespon perubahan maksimal 2 hari
15	Jumlah inovasi dalam perusahaan disesuaikan dengan perkembangan teknologi, kebutuhan bisnis, situasi dan kondisi perusahaan serta untuk meningkatkan kemudahan dalam pemakaian
16	Update sistem dilakukan dengan cepat tidak lebih dari 1 minggu dan tidak mengganggu operasional bisnis
17	Update fungsi sistem TI berjalan sesuai dengan kebutuhan dari PG dan kebun tembakau
18	Update sistem cepat dan telah diuji coba internal TI
19	update sistem 24 jam dan tidak mengganggu operasional perusahaan
20	update fungsi harus sesuai kebutuhan bisnis
21	update tiap periode untuk memperbaiki bug di sistem

Harapan pada kelompok 7 memiliki kesamaan dalam penyelesaian tugas khusus yang diberikan untuk organisasi TI oleh direksi atau manajemen perusahaan. Tujuan utama dari harapan pada kelompok ini adalah memuaskan direksi atau manajemen dalam menggunakan informasi untuk pengambilan keputusan sehingga SS yang cocok untuk menjawabnya adalah “Penggunaan Aplikasi Prima” dan “Pemenuhan Kebutuhan Pelanggan”.

Tabel 5.7. Harapan kelompok 7.

No	Harapan Sejenis	Sasaran Strategis
1	Semua tugas khusus dari direksi harus dijalankan 100%	1. Penggunaan Aplikasi Prima 2. Pemenuhan Kebutuhan Pelanggan TI
2	Aplikasi yang dapat memuaskan direksi dan BPO, stabil, mudah di terapkan, dan dilakukan dimana saja.	

Harapan pada kelompok 8 memiliki kesamaan dalam pemberian laporan kegiatan dan pertanggungjawaban oleh anggota organisasi TI. Pembuatan dokumentasi yang berkala adalah kegiatan operasional TI yang seharusnya mudah

dan tidak mengganggu layanan TI. Sehingga SS untuk menjawab kebutuhan kelompok harapan ini adalah “Operasional TI yang efektif dan efisien”.

Tabel 5.8. Harapan kelompok 8.

No	Harapan Sejenis	Sasaran Strategi
1	Laporan pertanggung jawaban tiap 3 bulan sekali mengenai inovasi, update proses bisnis yang di dukung, dan kendala.	Operasional TI yang efektif dan efisien
2	Laporan kontribusi TI tiap – tiap portofolio dan layanan TI dibandingkan investasi	
3	Laporan setiap portofolio per 3 bulan	
4	Laporan pertanggungjawaban berkala setiap 3 bulan.	
5	Laporan kontribusi TI dibuat secara berkala tiap tahun oleh bagian perencanaan TI.	
6	Laporan kegiatan perencanaan TI dilakukan tiap 3 bulan.	
7	Laporan kegiatan pengembangan dilakukan secara berkala tiap 3 bulan sekali.	
8	Laporan evaluasi kinerja asmen setiap tahun sekali.	
9	Laporan kegiatan urusan operasional dan layanan TI dilakukan periodik per 3 bulan sekali.	
10	Laporan kegiatan pengembangan TI secara periodik tiap 3 bulan.	
11	Laporan evaluasi dilakukan periodik tiap 3 bulan sekali dan di akhir tahun sebagai dasar penilaian.	
12	Laporan kegiatan dilakukan tiap 3 bulan sekali disertai kendala dan pencapaian.	
13	Laporan kegiatan dilakukan periodic tiap 3 bulan sekali untuk di evaluasi.	
14	Laporan layanan setiap hari melalui proses pooling, sedangkan kegiatan tiap 3 bulan sekali	

Harapan pada kelompok 9 memiliki kesamaan dalam dukungan TI untuk *business improvement*. Harapan pada kelompok ini menekankan bahwa seluruh solusi TI yang dihasilkan mendukung perbaikan pada bisnis proses perusahaan. Sistem TI dapat mengikuti perkembangan dari perubahan lingkungan bisnis

sehingga menambah daya saing perusahaan. SS yang sesuai dengan harapan ini adalah “Peningkatan Dukungan TI dan Teknologi”.

Tabel 5.9. Harapan kelompok 9.

No	Harapan Sejenis	Sasaran Strategi
1	Setiap bisnis improvement di dukung dan dimonitor melalui TI	Peningkatan Dukungan IT dan Teknologi
2	Kebutuhan bisnis yang harus didukung TI sesuai dengan kebijakan dan strategi perusahaan, disertai permintaan dari BPO dan di prioritaskan sesuai dengan Masterplan TI	
3	Update bisnis improvement sesuai dengan strategi dan kebijakan perusahaan dan sudah direncanakan sebelumnya.	
4	IT mendukung seluruh fungsi dari bisnis perusahaan yang strategis serta semaksimal mungkin membantu perusahaan dalam penghematan proses bisnis.	
5	TI mendukung process business improvement	
6	Update sistem untuk merespon perubahan lingkungan bisnis dilakukan dengan cepat setidaknya 2 minggu dari diberlakukannya kebijakan baru.	
7	IT mendukung kebutuhan bisnis dalam meningkatkan daya saing, pelayanan, dan kemudahan operasional bisnis.	
8	TI mendukung kebutuhan bisnis dalam meningkatkan efektifitas operasional dan layanan terhadap pelanggan perusahaan	
9	Update business process improvement perlu dilakukan secara periodik setelah di evaluasi oleh BPO dan tim IT.	
10	Business improvement TI tetap sejalan dengan inisiatif TI dan masterplan TI yang sudah di rencanakan.	
11	proses bisnis yang berhubungan dengan subsidi dan keuangan dikendalikan oleh TI	

Harapan pada kelompok 10 memiliki kesamaan dalam *Standart Operational Procedure* (SOP) dan tata kelola organisasi TI. Pada harapan kelompok 9 banyak membahas tentang SOP investasi TI yang transparan, tata

kelola TI yang best practice dan standard baku *security* TI. SS yang cocok untuk kelompok harapan 10 adalah “Pengimplementasian *IT Good Governance*”.

Tabel 5.10. Harapan kelompok 10

No	Harapan Sejenis	Sasaran Strategi
1	SOP investasi TI yang transparan dan sesuai dengan SOP pengadaan barang & jasa di Divisi PBJ	Pengimplementasian <i>IT Good Governance</i>
2	Kebijakan dan SOP Organisasi TI yang dibuat sesuai tata kelola best practice dan disahkan direksi	
3	Kebijakan dan SOP untuk perencanaan TI dibuat sesuai dengan tata kelola best practice dan di evaluasi serta di update tiap tahunnya.	
4	SOP investasi TI dibuat berdasarkan analisa keuntungan, resiko TI dan berdasar RJPP TI	
5	Kebijakan dan SOP urusan pengembangan TI berdasar tata kelola pengembangan TI yang mengacu pada best practice.	
6	Kebijakan dan SOP urusan operasional dan layanan TI di dasarkan pada tata kelola layanan <i>best practice</i>	
7	Pengelolaan program - program perubahan dilakukan dengan tata kelola yang baik.	
8	pengelolaan program program perubahan dilakukan dengan tata kelola yang sudah baku.	
9	Menggunakan SOP TI yang sudah terstandarisasi.	
10	SOP investasi TI dan tata kelola kebijakan menggunakan standart baku yang disetujui direksi	
11	Kebijakan dan SOP organisasi TI terdokumentasi dengan baik	
12	Mengacu pada <i>framework</i> yang sudah terstadarisasi.	
13	Kebijakan dan SOP sesuai standart PTPN X	
14	Tata kelola asset sesuai dengan standart baku PTPN X	
15	Mengacu pada standart baku keamanan yang sudah terakui	

Tabel 5.11. Harapan kelompok 10

16	Tata kelola perencanaan TI menggunakan tata kelola dengan standart yang sudah teruji
17	Tata kelola pengembangan menjadi acuan aktivitas pengembangan TI
18	SOP TI Dapat menjadi payung untuk TI.

Harapan pada kelompok 11 memiliki kesamaan dalam pengelolaan layanan dan *Service Level Agreement* (SLA) TI. SS yang dapat menjawab haapan pada kelompok 11 ini adalah “Peningkatan *IT Good Services*”.

Tabel 5.11. Harapan kelompok 11

No	Harapan Sejenis	Sasaran Strategi
1	Update SLA dilakukan setiap 3 bulan sekali	Peningkatan <i>IT Good Services</i>
2	SLA TI 95%.	
3	Layanan TI yang dapat memuaskan penerima layanan dan membuat mereka aktif.	
4	SLA layanan TI harus selalu terjaga baik minimal 95% dan selalu ditingkatkan.	
5	SLA TI untuk mendukung proses bisnis minimal 95%.	
6	SLA harus terjaga dengan baik, permintaan di helpdesk harus selalu di respon dan tidak boleh ada yang terlambat, nilai SLA harus dijaga minimal 95%.	
7	Layanan TI yang dapat meningkatkan kinerja penerima layanan	
8	SLA layanan TI selalu terjaga dengan baik dan selalu mengikuti perkembangan jaman	
9	Update SLA layanan TI dilakukan secara terus menerus	
10	Portofolio solusi, sistem, dan layanan TI harus mudah digunakan dan dapat di pantau dimana dan kapan saja	
11	Layanan TI yang dapat memuaskan penerima layanan dan stabil.	
12	Update SLA dilakukan untuk meningkatkan kualitas layanan setelah di evaluasi, minimal 1 kali dalam setahun.	

Tabel 5.11. Harapan kelompok 11

13	Layanan TI yang dapat memuaskan penerima layanan.
14	Update SLA setidaknya 1 kali dalam setahun.
15	Update SLA untuk layanan TI dilakukan di semua unit perusahaan setidaknya 1 kali dalam setahun
16	User dapat memahami sesuai dengan arahan, sehingga SLA terpenuhi
17	Jaminan layanan TI yang baik, software maupun hardware 99% berjalan normal, terutama saat masa giling
18	Layanan TI selalu di update secara periodic dan layanan harus 90% dapat dinikmati user.
19	Layanan TI tersedia 24 jam, terutama saat dalam masa giling
20	Respon helpdesk yang cepat dan solutif oleh TI
21	jaringan diperbaiki agar tidak lambat, 95% lancar
22	layanan TI berjalan 24 jam terutama saat giling dan jaringan stabil

Harapan pada kelompok 12 berhubungan dengan resiko dan kemanan TI. Resiko TI dapat dikendalikan dan diminimalisir dengan penggunaan Aplikasi yang prima, stabil, handal, dan dapat dimonitor di mana saja. Selain itu aplikasi prima juga mempertimbangkan tingkat keamanan data dan informasi, logical access, dan resikonya dapat dimitigasi. Selain itu Resiko dan keamanan TI juga bergantung pada kestabilan infrastruktur dan jaringan sehingga SS “Peningkatan *IT Good Service*” juga dibutuhkan untuk menjawab harapan pada kelompok ini.

Tabel 5.12. Harapan kelompok 12

No	Harapan Sejenis	Sasaran Strategi
1	Resiko TI sudah di mapping diawal dan dapat dikendalikan setidaknya 90%.	1. Penggunaan aplikasi prima 2. Peningkatan <i>IT Good Services</i>
2	Resiko TI harus terkendali setidaknya 90% dari seluruh mapping resiko TI.	
3	95% resiko TI terkendali	

Tabel 5.12. Harapan kelompok 12

4	Kualitas dan Resiko TI dapat dikendalikan.
5	Perubahan dan transisi TI dapat berjalan dengan lancar dengan <i>change and risk management</i> yang sudah di definisikan sebelumnya
6	IT harus 100% dapat dikendalikan, terutama saat giling, sehingga tidak mengganggu proses produksi
7	ada mapping resiko aplikasi TI dan dapat dikendalikan 90%

Harapan pada kelompok 13 berhubungan dengan produktivitas staff TI. Personel TI menjadi sangat penting karena yang nantinya yang akan menjalankan semua strategi perusahaan adalah Sumber Daya Manusia (SDM) TI. Oleh karena itu SDM TI hanya memiliki skill yang bagus untuk menyelesaikan permasalahan teknis TI tapi juga yang memiliki motivasi tinggi untuk memberikan pelayanan dan dukungan terhadap pelanggan TI, sehingga SS untuk menjawab kelompok harapan ini adalah “Personel TI yang Kompeten dan Termotivasi”.

Tabel 5.13. Harapan kelompok 13

No	Harapan Sejenis	Sasaran Strategi
1	Produktifitas TI menjadi acuan dalam penilaian. Setidaknya menghasilkan 5 solusi TI dalam setahun	Personel TI yang kompeten dan termotivasi
2	Kinerja staff, tugas operasional, dan fungsi yang optimal dari TI	
3	Selalu ada upgrade kemampuan, training sesuai dengan jobdesc SDM TI.	
4	Asisten urusan yang dapat membuat rencana kerja TI, penghitungan kontribusi TI, dan selalu up to date mengikuti perkembangan bisnis perusahaan dan teknologi.	
5	Semua staff layanan harus selalu memonitor dan meminimalkan resiko layanan TI ke pengguna serta dengan cepat menyelesaikan trouble yang terjadi.	

Tabel 5.13. Harapan kelompok 13

6	Kinerja staff dan tugas operasional harus efisien dan tuntas. Fungsi TI harus optimal
7	SDM TI memiliki kemampuan yang up to date dalam mengikuti perkembangan teknologi. Selain itu berperan aktif dalam memberikan solusi yang dapat membantu kebijakan bisnis perusahaan.
8	Evaluasi kinerja SDM TI dilakukan setiap 1 tahun sekali sebagai bahan pertimbangan untuk promosi dan mutasi.
9	Produktifitas staf yang optimal
10	Kinerja staff, tugas operasional, dan fungsi dari TI yang optimal
11	SDM TI yang selalu terupdate kemampuannya dan dapat merumuskan solusi TI untuk mendukung proses bisnis perusahaan
12	Jumlah produktifitas TI sesuai dengan jumlah permintaan dukungan TI untuk bisnis.
13	Kinerja staff, tugas operasional, dan fungsi dari TI yang optimal
14	Staff Yang dapat dengan cepat merespon perubahan bisnis perusahaan.
15	Jumlah produktifitas TI sesuai dengan kebutuhan bisnis yang harus di dukung
16	Kinerja staff, tugas operasional, dan fungsi dari TI yang optimal
17	Staff IT Yang dapat dengan cepat dan tepat membuat portofolio dan solusi yang mudah digunakan serta tepat guna.
18	Jumlah produktifitas staff layanan TI minimal sama dengan jumlah rencana kerja yang di definisikan awal tahun.
19	Jumlah produktifitas staff layanan TI dibicarakan di awal tahun dan mempertimbangkan tingkat kesulitan dari pekerjaan tersebut.
20	Training untuk menambah kompetensi termasuk update terhadap teknologi
21	Menggandeng implemetor sistem TI untuk transfer knowledge dan pengalaman

Harapan kelompok 14 memiliki kesamaan dalam rencana kerja, anggaran, inisiatif, training, dan portofolio TI. Oleh karena itu SS untuk kelompok harapan ini tidak lain adalah “Perencanaan TI yang Baik”

Tabel 5.14. Harapan kelompok 14

No	Harapan Sejenis	Rencana Strategis
1	Rencana Kerja dan anggaran tahunan dibuat di awal tahun dan diturunkan dari RJPP departemen TI dan disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan.	Perencanaan TI yang Baik
2	Rencana portofolio, informasi, dan solusi TI berdasar rencana strategis TI dan dibuat di awal tahun serta memiliki analisa resiko dan kontribusi TI.	
3	Inisiatif kerja TI dan rencana kerja tahunan dilakukan sesuai dengan rencana strategis TI dilakukan di awal tahun.	
4	Rencana kerja dan anggaran pengembangan TI berdasarkan Masterplan TI, kebutuhan bisnis dan solusi TI yang sudah dianalisa perencanaan TI.	
5	Setiap business process improvement di sertai dengan rencana solusi TI	
6	Rencana kerja layanan dan operasional TI sesuai dengan masterplan TI dan didefinisikan setiap tahun.	
7	Usulan rencana kerja dan anggaran dari Asman perencanaan TI selaras dengan rencana strategi TI dan selesai paling lambat akhir januari.	
8	Usulan kebijakan dan SOP mengacu pada standart perencanaan TI yang sudah terbukti dan hasil evaluasi dari kebijakan serta SOP sebelumnya	
9	Hasil kerangka kerja TI menjadi standart untuk seluruh karyawan dalam Organisasi TI dan selalu di evaluasi untuk disempurnakan tiap tahun	
10	Usulan rencana kerja disusun akhir tahun untuk tahun selanjutnya sesuai dengan masterplan TI	

Tabel 5.14. Harapan kelompok 14

11	100% dari yang sudah direncanakan dalam insiatif TI pada masterplan
12	Usulan rencana kerja dan anggaran diajukan pada awal tahun
13	Rencana training dibicarakan di awal tahun dan dilakukan setidaknya 3 kali dalam setahun
14	Rencana portofolio, informasi dan solusi TI yang sesuai masterplan TI dan rencana strategi TI
15	proyek insidentil dibuat setelah ada analisa dari bagian perencanaan

Harapan kelompok 15 memiliki kesamaan dalam training terhadap user sistem TI, training terhadap technical support unit, pengawalan implementasi sistem TI, update sistem, dan respon terhadap penanganan insiden dan problem TI yang dilakukan oleh anggota organisasi TI. Harapan pada kelompok 5 lebih banyak menekankan bagaimana IT mendukung dan mengawal implementasi System TI sehingga dapat digunakan oleh user dengan baik, oleh karena itu SS yang diperlukan untuk menjawab harapan ini adalah “Peningkatan Dukungan TI dan Teknologi”.

Tabel 5.15. Harapan kelompok 15

No	Harapan Sejenis	Rencana Strategis TI
1	Training untuk pengguna baik technical support di unit atau user dilakukan secara periodic 4 bulan sekali.	Dukungan IT dan Teknologi
2	Update business process improvement dikawal secara teknis oleh tim TI	
3	Sosialisasi dan training dilakukan periodik tiap 3 bulan sekali	
4	IT mendukung kebutuhan bisnis dalam meningkatkan daya saing, pelayanan, dan kemudahan operasional bisnis.	
5	Sosialisasi dan training dilakukan periodik dan di evaluasi.	

Tabel 5.15. Harapan kelompok 15

6	Update fungsi sistem dilakukan pada jam tertentu untuk menghindari resiko terhadap operasional dan layanan.
7	Sosialisasi dan training dilakukan periodik dan di evaluasi. Training kepada user berdasarkan tingkatan user.
8	Sosialisasi dan training dilakukan periodik tiap bulan sekali.
9	Kebijakan dan SOP di sosialisasikan ke seluruh karyawan TI
10	Hubungan TI dengan pihak eksternal dapat memberikan percepatan dalam pembentukan solusi TI
11	Sosialisasi untuk internal TI perihal kebiakan setidaknya 2x setahun, training ke pengguna periodic 4 bulan sekali.
12	Perubahan konfigurasi terdokumentasi dengan baik.
13	Sosialisasi dan training paling sedikit 1 kali dalam 1 bulan terkait non produksi, untuk produksi minimal 3 bulan berturut turut untuk awal giling
14	Sosialisasi dan training Paling sedikit 5 kali dalam setahun
15	Kebijakan dan SOP organisasi TI disosialisasikan dan di evaluasi
16	Sosialisasi dilakukan setidaknya 2 kali dalam setahun dan training kepada pengguna dijadikan satu dengan sosialisasi
17	Setiap proyek TI yang terdeliver harus ada sosialisasi dan training
18	Adanya transfer knowledge yang baik & pelatihan sesuai dengan perkembangan.
19	Update sistem cepat dan telah diuji coba internal TI
20	Pengawasan dari tim TI setiap kali ada update fungsi

Tabel 5.15. Harapan kelompok 15

21	Training kepada pengguna (user) secara rutin (3 bulan sekali)	
22	Update bug setiap bulan	
23	diadakan training aplikasi TI rutin tiap 4 bulan	
24	respon helpdesk TI yang maksimal 1 jam	

Harapan pada kelompok 16 berhubungan dengan pembuatan spesifikasi kebutuhan untuk sistem TI. Sebelum mengembangkan sebuah *project* TI maka dharus dilakukan dulu spesifikasi kebutuhan yang memang dibutuhkan oleh BPO dan user. Hal ini dimaksudkan agar terdapat pemahaman dan sudut pandang yang sama antara pengembang project TI dengan pengguna layanan TI, sehingga solusi TI yang dihasilkan benar benar dapat digunakan oleh pelanggan organisasi TI. Karena spesifikasi kebutuhan masuk kedalam proses perencanaan maka SS yang sesuai dengan harapan kelompok ini adalah “Perencanaan TI yang Baik”.

Tabel 5.16. Harapan kelompok 16

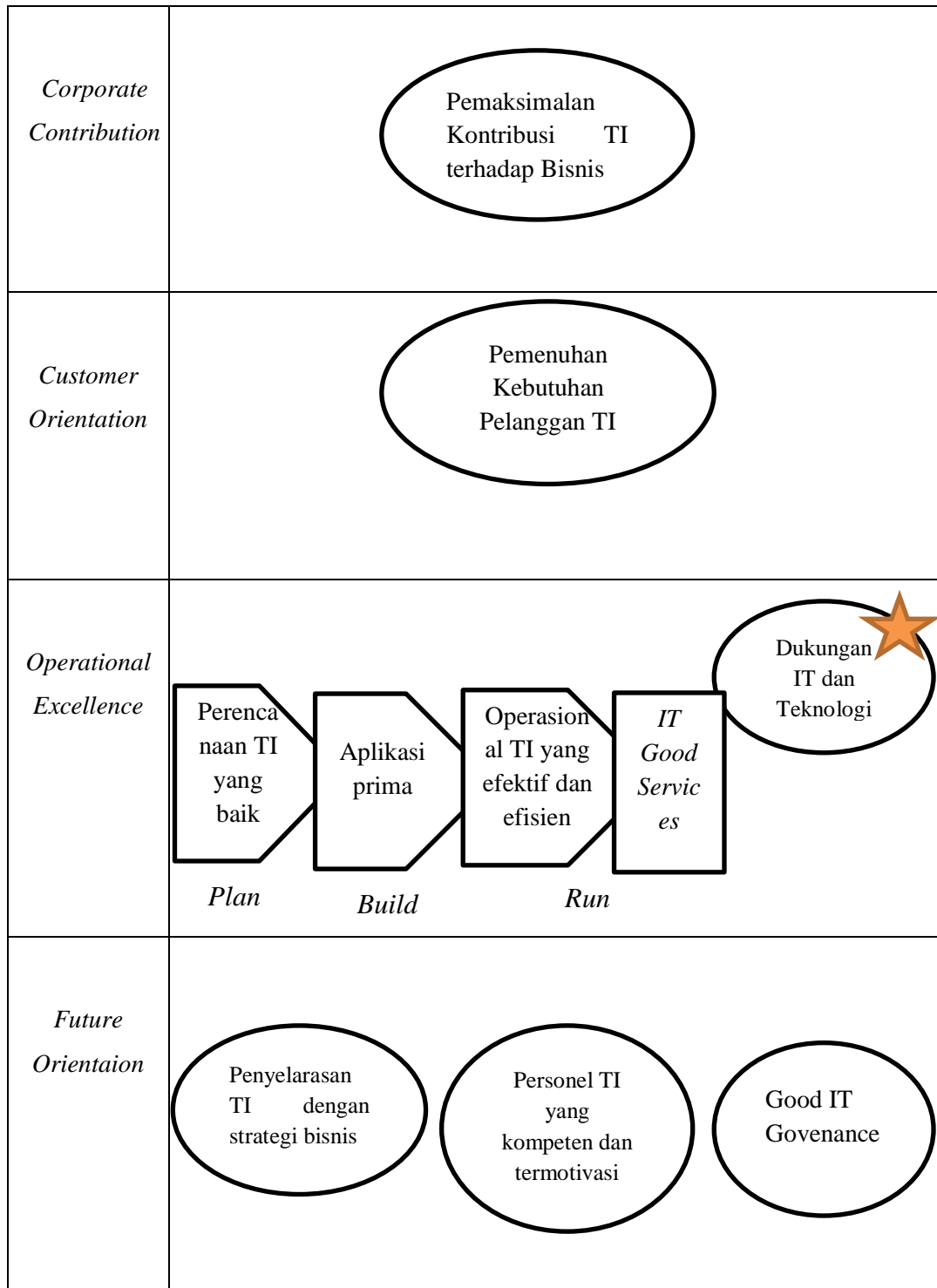
No	Harapan Sejenis	Sasaran Strategi
1	Spesifikasi kebutuhan dibuat sebelum pembuatan blueprint aplikasi.	Perencanaan TI yang Baik
2	Setiap pengembangan program baru oleh TI disertai spesifikasi kebutuhan yang melibatkan BPO dan user.	
3	BPO dilibatkan dalam spesifikasi kebutuhan aplikasi TI	

Harapan pada kelompok 17 berhubungan dengan kepuasan pelanggan atau user TI. Jelas pada harapan kelompok ini terfokus pada bagaimana pelanggan dapat terpuaskan oleh layanan dan solusi TI yang disediakan oleh Organisasi TI sehingga SS untuk mendukung “Pemenuhan Kebutuhan pelanggan”.

Tabel 5.17. Harapan kelompok 17

No	Harapan Sejenis	Sasaran Strategi
1	Layanan TI yang dapat memuaskan penerima layanan dan membuat mereka aktif.	Pemenuhan Kebutuhan Pelanggan
2	Layanan TI yang dapat memuaskan penerima layanan dan stabil.	

SS pada tabel 5.1 sampai dengan 5.16 diletakkan pada perspektif yang sesuai pada *strategic map* sesuai dengan teori pada bab II. Maka *Strategic Map* yang terbentuk adalah sebagai berikut :



Gambar 5.2 *Strategic Map* Organisasi TI PTPN X

Keterangan Sasaran Strategi (SS) Organisasi TI :

1. “Pemaksimalan kontribusi TI terhadap bisnis”, adalah strategi dimana nilai kontribusi TI tidak hanya dilihat berdasarkan dari sisi finansial saja tapi seberapa besar TI dapat mendukung bisnis perusahaan. Portofolio solusi, sistem, dan layanan TI berdasar RJPP IT, memiliki kontribusi yang besar untuk bisnis, dan selalu di evaluasi setiap tahun. Hasil program dan proyek TI dapat secara efektif dan efisien dapat meraih Visi Misi TI dan memiliki kontribusi terhadap bisnis perusahaan. Biaya layanan TI harus berbanding lurus dengan kontribusi yang diberikan terutama pengambilan keputusan oleh direksi dan BPO dalam menjalankan strategi bisnis. SS “Pemaksimalan Kontribusi TI terhadap Bisnis” adalah rencana strategi yang harus diraih oleh organisasi TI. SS ini merupakan tujuan utama dari Organisasi TI untuk dapat dikatakan berhasil. SS ini berada di perspektif paling atas yaitu pada *Corporate Contribution*. Semua SS pada *Strategic Map IT* bertujuan untuk mendukung SS ini. Dengan SS ini maka semua aktivitas TI bertujuan untuk memberikan kontribusi yang sebesar – besarnya untuk bisnis, bukan hanya untuk kepentingan organisasi TI sendiri.
2. “Pemenuhan kebutuhan Pelanggan TI”, adalah strategi dimana pelangga TI dapat puas dengan layanan yang diberikan oleh IT. Semua Tugas khusus dari direksi dapat diselesaikan dengan baik. Direksi, BPO, dan user puas terhadap aplikasi dan layanan TI. SS “Pemenuhan kebutuhan pelanggan TI” terdapat pada persepektif *User Orientation* yang memang berfokus pada pemenuhan ekspektasi pelanggan TI. Karena SS ini sangat bergantung kepada kepuasan pelanggan maka aktivitas – aktivitas pada SS ini berfokus pada bagaimana layanan dan solusi TI dapat terdelivery dengan baik. Hal ini mengharuskan SS pada *Operational Excellence* yang mensupport SS ini harus berjalan dengan baik.
3. “Peningkatan Dukungan TI dan Teknologi”. Strategi dimana Organisasi TI dapat mendukung kebijakan, strategi dan business improvement dari perusahaan. Mendukung fungsi bisnis yang strategis, membantu dalam penghematan proses bisnis, dan cepat dalam merespon perubahan

lingkungan bisnis dan kebijakan baru perusahaan. Selain itu seluruh anggota Organisasi TI dapat melakukan update fungsi TI sesuai hasil evaluasi dan masterplan TI, memberikan sosialisasi, training dan pendampingan terhadap technical support dan user TI, menjalin hubungan dengan pihak eksternal untuk memberikan percepatan solusi TI, mendokumentasi perubahan dan konfigurasi sistem TI, melakukan pengawalan ketika terjadi update fungsi dan bug di sistem TI, serta merespon helpdesk dengan cepat. SS ini terdapat di perspektif *Operational Excellence* dimana fungsinya menghubungkan aktivitas TI yang terdapat dalam *IT Value Chain* dengan SS di atasnya, sehingga semua hasil solusi TI yang terdelivery akan terwujud menjadi dukungan IT untuk memenuhi kepuasan user dan mendapatkan kontribusi yang besar.

4. “Peningkatan *IT Good Services*”, adalah strategi dalam meningkatkan layanan TI baik berupa stabilitas infrastruktur dan jaringan, respon terhadap permasalahan sistem TI, helpdesk yang efektif, pengendalian resiko TI dan nilai SLA yang selalu terjaga dan terupdate, layanan yang dapat memuaskan pelanggan dan membuat aktif penerima layanan. respon terhadap permintaan layanan di helpdesk cepat dan selesai tepat waktu. layanan TI dapat mendukung proses bisnis dan meningkatkan kinerja penerima layanan. Strategi ini juga bertujuan untuk meningkatkan jaminan layanan TI yang baik, software maupun hardware berjalan normal, terutama saat masa giling serta kualitas dan resiko TI dapat dikendalikan. SS ini merupakan ujung dari *IT Value Chain* dan berhubungan langsung dengan SS “Dukungan IT dan Teknologi”. SS ini berfokus pada layanan TI dan bagaimana solusi TI dapat terdelivery dengan baik pada user. Dapat dikatakan bahwa dukungan IT dan teknologi tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya peningkatan layanan TI yang baik.
5. “Operasional TI yang efektif dan Efisien”, adalah strategi untuk membuat biaya layanan TI yang optimal, hemat, efektif dan efisien, disesuaikan dengan kebutuhan dan skala prioritas, serta menghasilkan solusi TI yang baik. sistem laporan pertanggungjawaban yang baik dan secara berkala dalam hal inovasi, update proses bisnis yang didukung, kendala yang terjadi,

kontribusi IT, perbandingan layanan TI dan biaya layanan, laporan kegiatan, dan laporan evaluasi kinerja. selain itu SOP investasi TI mengacu pada SOP pengadaan yang sudah ditetapkan perusahaan. SS ini terdapat dalam perspektif *Operational Excellence* dan menjadi bagian dari *IT – Value Chain*.

6. “Penggunaan Aplikasi Prima”, adalah strategi untuk menggunakan portofolio solusi dan Sistem TI yang berorientasi pada *best practice* dan didukung oleh sistem turunan untuk mengontrol dan mendukung proses bisnis. Aplikasi yang digunakan mudah untuk di evaluasi. Dengan Strategi ini maka Sistem TI diharapkan memiliki jangkauan usia yang panjang, mengefisienkan fungsionalitas dan biaya proses bisnis, konsisten digunakan oleh BPO, dan bisa diakses di berbagai media termasuk mobile. Informasi yang dihasilkan dari sistem atau aplikasi TI cepat dan mudah untuk diakses serta selalu terupdate baik dalam bentuk laporan maupun dashboard yang berbasis grafis dan mobile sehingga dapat memberikan gambaran kondisi perusahaan untuk pengambilan keputusan. selain itu strategi ini menghasilkan Aplikasi untuk memudahkan monitoring kebun dan memudahkan operasional bisnis. Terintegrasi dengan Knowledge Management System (KMS) dimana KMS juga menyediakan tutorial ketika ada masalah dan terhubung dengan helpdesk. Aplikasi yang digunakan selalu terupdate dan mengikuti perkembangan teknologi namun tetap memiliki kontribusi bagi perusahaan. Aplikasi juga mudah untuk dilakukan update secara berkala dan tidak mengganggu operasional perusahaan terutama saat musim giling. Resiko dari sistem yang digunakan dapat dikendalikan. Setiap ada Perubahan dan transisi TI dapat berjalan dengan lancar dengan change and risk management yang sudah di definisikan sebelumnya. SS ini menjadi bagian dari *build* dalam *IT-Value Chain* pada perspektif *Operational Excellence*.
7. “Perencanaan TI yang baik” adalah strategi untuk memunculkan rencana kerja TI dan rencana dukungan TI terhadap bisnis sehingga dapat memunculkan kontribusi yang maksimal untuk bisnis. Dengan strategi ini maka rencana kerja, solusi, portofolio, informasi dan anggaran tahunan TI

yang dibuat di awal tahun dan diturunkan dari RJPP departemen TI dapat sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan, memiliki analisa resiko dan kontribusi yang dicapai, sesuai dengan Rencana Strategi (Renstra) TI, sesuai dengan masterplan TI dan mencakup kebutuhan dari business process improvement. Usulan rencana kerja yang diusulkan oleh Asman Perencanaan TI selaras dengan Renstra TI. Kerangka kerja TI yang disusun oleh perencanaan TI menjadi Standart bagi seluruh karyawan dalam organisasi TI. Selain itu seluruh proyek insidentil yang akan dibangun, tetap membutuhkan analisa dari bagian perencanaan TI terlebih dahulu. Strategi ini juga mengharuskan setiap ada pengembangan sistem TI juga diikuti oleh spesifikasi kebutuhan yang melibatkan Business Process Owner (BPO) dan user sebelum akhirnya menjadi blueprint sistem. SS ini adalah inputan awal untuk *IT-Value Chain* pada bagian *plan* sehingga masuk dalam perspektif *Operational Excellence*.

8. “Pengimplementasian *IT Good Governance*” adalah strategi dimana kebijakan dan SOP Organisasi TI yang dibuat dan disahkan direksi sesuai dengan tata kelola *best practice*. Kebijakan dan Standar operasional dan prosedur (SOP) untuk perencanaan, pengembangan, dan layanan & Infrastruktur TI serta *Change Management* TI juga mengacu pada tata kelola *best practice*. SOP dan kebijakan TI terdokumentasi dan mengacu pada *framework* yang baik. Standart baku keamanan juga mengadopsi tata kelola *best practice*. SOP investasi TI menjadi transparan dan sesuai dengan SOP pengadaan barang dan Jasa dari perusahaan. SS ini terdapat dalam perspektif *Future Orientation* karena bertujuan untuk menguatkan organisasi TI ke depan.
9. “Penyelarasan TI dengan Strategi Bisnis”. Strategi untuk menghasilkan RJPP departemen TI yang selaras dengan RJPP perusahaan, Rencana Strategis (Renstra) TI selaras dengan Renstra perusahaan. Selain itu dengan strategi ini maka kontribusi TI tidak hanya dihitung berdasar sisi finansial saja tapi seberapa besar TI mendukung bisnis. Solusi dan Portofolio TI nantinya akan mendukung kebijakan perusahaan. produktivitas organisasi TI sesuai dengan harapan dan kebutuhan bisnis perusahaan. hasil dari

strategi TI, enterprise architecture, inovasi dan portofolio TI dapat meraih visi misi TI, serta sebagian besar proses bisnis terkendali oleh TI. SS ini terdapat dalam *Future Orientation* karena ketika sudah dilakukan penyelarasan semua aktivitas TI terhadap bisnis perusahaan maka semua solusi TI yang diberikan akan mempengaruhi dan mendukung bisnis.

10. “Personel TI yang Kompeten dan Termotivasi”. Strategi ini untuk meningkatkan kemampuan dan motivasi staff TI sehingga dapat menghasilkan personel TI yang dapat membuat rencana kerja, upgrade kemampuan dan mengikuti teknologi, aktif dalam mengikuti dan memberikan training tentang TI, memonitor dan meminimalkan resiko layanan ke pengguna TI, memiliki produktifitas yang optimal, dapat dan cepat dalam merespon dan merumuskan solusi TI untuk mendukung proses bisnis, dan bisa membuat aplikasi atau portofolio solusi TI untuk mendukung proses bisnis. Dalam teori manajemen, Sumber Daya Manusia (SDM) sudah menjadi asset penting dalam mencapai strategi perusahaan khususnya strategi TI. Hal ini dikarenakan eksekutor akhir dari strategi adalah SDM itu sendiri. Tanpa SDM yang terampil dan termotivasi maka aktivitas dari strategi tidak akan berjalan dengan baik. Itulah kenapa SS ini berhubungan dengan semua SS dalam *Operational Excellence*. Namun SS ini tidak dapat mendukung SS pada *User Orientation* dan *Corporate Contribution* karena SDM yang terampil tidak akan dapat langsung memenuhi ekspektasi pelanggan dan memberikan kontribusi terhadap bisnis jika tidak melakukan aktivitas pada strategi operasional.

Pada perspektif *Operational Excellence*, SS membentuk susunan *IT Value Chain* yang secara garis besar membentuk 3 bagian yaitu *Plan, Build, Run*. *Plan* adalah bagaimana Departemen TI merencanakan apa yang harus dikerjakan, kontribusi apa yang dicapai, bagian bisnis mana yang akan di dukung. Sedangkan *Build* adalah bagaimana menjadikan apa yang sudah direncanakan. *Run* adalah bagaimana layanan TI dan yang sudah dibangun tersampaikan kepada pelanggan dengan baik. sedangkan SS “Tata Kelola TI yang *Best Practice*” digunakan di seluruh bagian *Value Chain* tersebut.

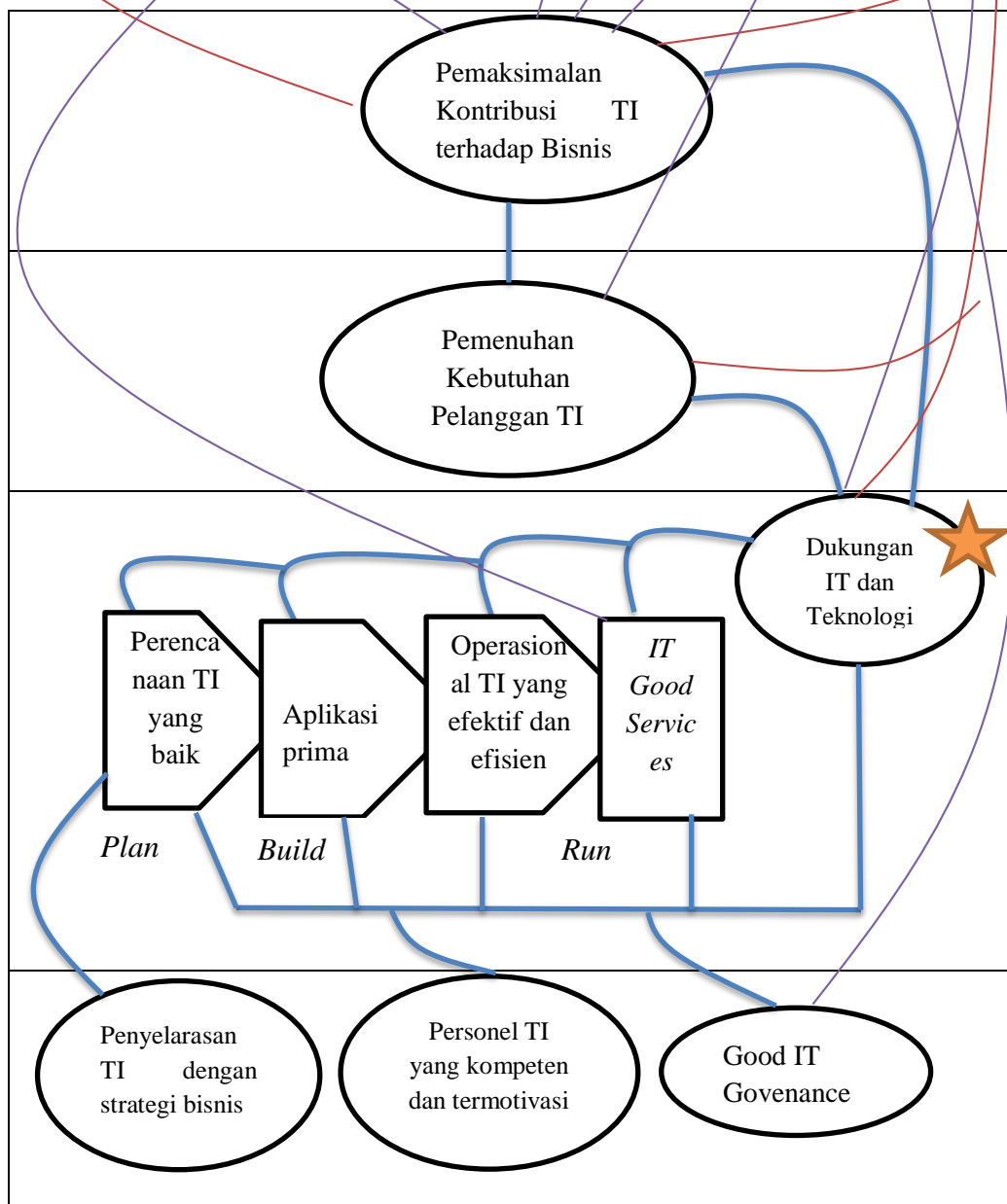
5.4 Konsolidasi dan Tes Logika

Pada bagian ini Sasaran strategi (SS) dalam *Strategic Map* akan dihubungkan dengan dengan garis yang menunjukkan keterkaitan langsung antar perspektif dalam *IT – Balanced Score Card* (IT-BSC). Sehingga IT-BSC akan seperti berikut :

Visi & Misi Organisasi TI

“Menjadikan Teknologi Informasi berperan penting terhadap tercapainya Perusahaan Agroindustri yang terkemuka dan berwawasan lingkungan.”

1. Menyediakan Sistem TI yang mendukung bisnis dan efisiensi perusahaan secara langsung.
2. Memberikan pelayanan TI sesuai dengan best practice dunia.
3. Menyediakan sarana dan prasarana TI yang menjamin kelancaran penggunaan sistem TI dan kemudahan pengguna.
4. Terlibat secara aktif dalam lingkup Nasional dalam hal peningkatan Produktivitas Industri Gula dan Tembakau



Gambar 5.3 *Strategic Map* Organisasi TI PTPN X dengan Garis Hubung

SS “Pemaksimalan Kontribusi TI terhadap Bisnis” dapat dicapai dengan SS “Pemenuhan Kebutuhan Pelanggan TI” dan SS “Peningkatan Dukungan IT dan teknologi”. Seperti yang sudah diketahui sebelumnya bahwa organisasi TI adalah organisasi Support sehingga tidak dapat langsung memberikan dampak langsung terhadap keuntungan perusahaan. Dukungan terhadap perusahaan adalah dengan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap bisnis. Dengan memenuhi kebutuhan dari pelanggan TI terutama divisi teknis maka organisasi TI dapat memberikan kontribusi yang maksimal, karena divisi teknislah yang berhubungan langsung dengan produktivitas dan keuntungan perusahaan. Ketika Organisasi TI dapat memuaskan pelanggan, maka pekerjaan dari user tersebut akan lebih efektif, dan berdampak pada meningkatnya hasil kinerja user terutama yang ada di divisi teknis atau BPO.

Selain itu pemaksimalan kontribusi TI terhadap bisnis dapat dicapai dengan meningkatkan dukungan TI dan teknologi walaupun pada kenyataannya dukungan TI dan teknologi tersebut tidak memuaskan pelanggan. Sebagai contoh pada saat awal penerapan sistem ERP tidak semua pelanggan akan merasa puas dan dapat langsung merasakan manfaatnya, walaupun sebenarnya sistem tersebut di tujuan untuk mendukung *business process improvement* yang akhirnya memberikan kontribusi terhadap perusahaan.

SS “Pemenuhan Kebutuhan Pelanggan TI” dapat dicapai dengan SS “Peningkatan Dukungan TI dan Teknologi”. Untuk memenuhi keinginan dan memuaskan pelanggan TI maka dibutuhkan dukungan IT dan teknologi yang baik. Dukungan yang dimaksud adalah dengan memberikan solusi TI untuk BPO agar mudah dalam menyelesaikan pekerjaan, menghemat proses bisnis, membantu manajemen dalam pengambilan keputusan, ketersediaan dan kehandalan IT dalam membantu operasional bisnis perusahaan, dan kecepatan dalam merespon perubahan dalam lingkungan bisnis. Organisasi TI dapat melakukan survey untuk mengetahui harapan dan keinginan pelanggan, lalu menganalisa dan menghasilkan jenis dukungan apa saja yang dapat diberikan oleh organisasi TI untuk dapat memuaskan pelanggan TI.

SS “Peningkatan Dukungan IT dan Teknologi” merupakan SS yang dapat dicapai jika semua *IT Value Chain* dapat berjalan dengan baik. Input dari SS ini adalah SS “Personel TI yang Kompeten”, SS “*Good IT Governance*”, SS “Perencanaan TI yang Baik”, SS “Penggunaan Aplikasi Prima”, SS “Operasional TI yang efektif dan efisien”, dan “*IT – Good Services*”. Dukungan TI menjadi optimal jika dilakukan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki *skill* yang baik dan motivasi yang besar. SDM TI harus cepat dalam merespon perubahan lingkungan bisnis dan segera memberi solusi TI yang cepat. Di lingkungan bisnis PTPN X yang dinamis, maka motivasi dan *skill* dari anggota organisasi TI mempengaruhi besar atau kecilnya dukungan TI untuk memberikan kontribusi besar terhadap perusahaan. Agar dukungan TI dapat berkembang dan tidak stagnan, serta mempertimbangkan resiko dukungan TI maka dibutuhkan tata kelola yang baik. penggunaan tata kelola *best practice* merupakan salah satu alternatif agar dukungan TI dapat terus berkembang.

SS “Peningkatan Dukungan TI dan Teknologi” membutuhkan perencanaan yang baik agar dapat optimal. Semua bentuk dukungan TI harus memiliki pengaruh terhadap proses bisnis, sesuai dengan spesifikasi kebutuhan, tepat waktu dan biaya serta sesuai dengan prioritas solusi TI. Bisa jadi tidak semua portofolio atau solusi TI dapat terdelivery sesuai jadwal, namun dukungan TI tetap harus berjalan dengan berbagai kondisi, itulah sebabnya SS ini membutuhkan dukungan dari SS “Perencanaan TI yang Baik”. SS “Peningkatan Dukungan TI dan Teknologi” juga membutuhkan dukungan langsung dari SS “Penggunaan Aplikasi Prima”. Tanpa sistem TI yang baik, mudah diaplikasikan, stabil, dan luwes maka dukungan TI tidak akan dapat dicapai. SS “Penggunaan Aplikasi Prima” akan dapat memberikan efek langsung dalam meningkatkan dukungan TI. Sebagai contoh adalah aplikasi Elektronik Surat Perintah Tebang dan Angkut (ESPTA) melalui SMS dan petani dapat mencetak mandiri di berbagai tempat dan media, memberikan efek terhadap besarnya dukungan TI terhadap bisnis walaupun masih mengalami berbagai gangguan dalam hal operasional dan layanan karena masih tergantung kepada sinyal dan kehandalan operator seluler yang digunakan.

SS “Dukungan TI dan Teknologi” juga berhubungan langsung dengan SS “Operasional TI yang Efektif dan Efisien”. Segala bentuk solusi TI yang dihasilkan untuk memberikan dukungan TI harus memiliki sistem monitoring, evaluasi, dan laporan yang efisien. Hal itu ditujukan agar hanya solusi TI terbaiklah yang dapat memberikan dukungan terhadap bisnis. selain itu penghematan biaya solusi TI dan dapat disesuaikan dengan kondisi perusahaan juga akan dapat meningkatkan nilai dukungan TI dan teknologi karena bagaimanapun efektifitas dan efisiensi biaya akan mempengaruhi kualitas dari solusi TI. Terakhir SS “Dukungan TI dan Teknologi” didukung oleh SS “Peningkatan IT Good Services”. Dukungan TI tidak akan sampai kepada user jika tidak memiliki layanan TI yang baik. Stabilitas infrastruktur, respon helpdesk dan nilai SLA, dan pengawalan serta training yang dilakukan oleh anggota organisasi TI terhadap user merupakan bagian untuk meningkatkan dukungan TI dan teknologi. bahkan dapat dikatakan SS ini memberikan efek yang paling besar terhadap nilai dukungan TI karena dapat langsung dirasakan dan dapat terukur kuantitasnya.

SS “Peningkatan IT Good Services” adalah ujung dari *IT-Value Chain*. SS ini dipengaruhi oleh SS “Operasional TI yang efektif dan efisien”, “Personel TI yang kompeten dan termotivasi”, dan Pengimplementasian Good IT Governance”. Untuk dapat memberikan layanan yang baik maka layanan tersebut harus memiliki operasional yang efektif dan efisien juga. Proses dalam pemberian layanan tidak berbelit-belit, tidak memakan biaya yang besar, serta dapat selalu di monitor dan di evaluasi untuk mendapatkan layanan yang lebih baik ke depannya, merupakan alasan mengapa SS ini membutuhkan operasional TI yang efektif dan efisien. Pemberian layanan yang baik juga dipengaruhi oleh SDM organisasi TI. Pengaruh tersebut dapat berupa *hardskill* atau *softskill* yang dibutuhkan untuk dapat memberikan layanan TI yang cepat, memuaskan, dan menyenangkan bagi user atau tidak membuat panik pada saat memberikan layanan TI. Hal ini dikarenakan user akan cenderung meminta layanan TI pada saat terjadi *trouble* pada sistem. SS “Peningkatan IT Good Services” dipengaruhi “Pengimplementasian *IT Good Governance*” agar resiko terhadap layanan TI dapat dikendalikan dengan baik.

Dengan menggunakan tata kelola yang baik yang dalam hal ini adalah tata kelola *best practice* maka SLA dari layanan TI akan selalu terupdate dan terjaga.

SS “Operasional TI yang efektif dan efisien” dipengaruhi oleh 3 SS yaitu SS “Penggunaan Aplikasi Prima”, “Personel TI yang kompeten dan temotivasi”, dan “Pengimplementasian *IT Good Governance*”. Biaya operasional TI tidak akan dapat efektif dan efisien jika tidak menerapkan aplikasi yang stabil dan memiliki jangkauan usia yang panjang. Dengan aplikasi yang ketersediaan dan keandalannya tinggi maka operasional TI tidak hanya terkuras untuk melakukan perbaikan dan pembuatan sistem baru, namun akan terfokus kepada bagaimana solusi TI akan sampai kepada user. Selain itu dibutuhkan personel TI yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi untuk dapat menjalankan semua pekerjaan operasional TI sehingga dapat menjadi efektif dan efisien. Tanpa dukungan SDM yang mumpuni maka operasional TI tidak akan tepat waktu, memakan banyak biaya, dan tentu saja tidak sesuai dengan kualitas yang seharusnya dicapai. Selain itu agar organisasi TI dapat pauh kepada *internal laws* atau *corporate laws* maka SS ini harus didukung oleh pengimplementasian *IT Good Corporate Governance*. Investasi TI mengikuti standart pengadaan barang dan jasa yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, kegiatan, pelaksanaan tugas dan evaluasi terhadap organisasi TI juga mengikuti peraturan yang sudah di sediakan oleh divisi SDM. Dengan penerapan tata kelola TI yang baik untuk mendapatkan Operasional TI yang efektif dan efisien maka resiko dari operasiona organisasi TI juga dapat dikendalikan.

SS “Penggunaan Aplikasi Prima” didukung oleh 3 SS yaitu SS “Perencanaan TI yang Baik”, “Personel TI yang kompeten dan temotivasi”, dan “Pengimplementasian *IT Good Governance*”. Aplikasi prima yang akan digunakan harus memiliki kualitas yang baik, stabil, mudah digunakan, dan dapat menjawab spesifikasi kebutuhan bisnis. Hal – hal tersebut dapat diraih dengan perencanaan yang baik. tanpa menerapkan perencanaan yang baik maka mustahil dapat didapatkan aplikasi yang prima. Selain itu, perencanaan yang baik dapat memetakan data dan informasi apa saja yang ingin ditampilkan, aplikasi apa saja yang menjad prioritas untuk diselesaikan, dan bagaimana pengaturan *resource* dari organisasi TI. Aplikasi prima yang ingin di bangun dapat dibangun sendiri oleh

internal TI atau mengimplementasikan aplikasi yang sudah jadi, sehingga dibutuhkan SDM TI yang kompeten dan termotivasi. Sistem turunan TI yang kebanyakan dibangun oleh internal TI harus di bangun oleh tim IT yang memiliki kemampuan programming yang baik dan selalu mengikuti perkembangan inovasi TI. SDM inilah yang akan menentukan kualitas dari hasil akhir pembangunan sistem TI secara internal. Untuk sistem yang sudah jadi seperti ERP – SAP tetap dibutuhkan SDM yang termotivasi untuk mempelajari proses bisnis ERP yang kompleks dan mendukung user untuk menggunakannya. Selain itu agar pembangunan dan pengimplementasian aplikasi dapat sesuai harapan, tepat waktu, memiliki tingkat kegagalan *development* yang rendah maka dibutuhkan sebuah kerangka kerja pengembangan sistem yang baik. dengan tata kelola TI yang baik maka resiko kegagalan dari pengimplementasian aplikasi prima dapat diminimalisir dan di kendalikan.

SS “Perencanaan TI yang baik” adalah inputan awal dari *IT-Value Chain*. SS ini di dukung oleh SS “Penyelarasan TI dengan Strategi Bisnis”. Dalam merencanakan solusi TI yang akan dibangun, memberikan prioritas solusi TI mana yang akan didahulukan, penyusunan spesifikasi kebutuhan, merencanakan seluruh kegiatan TI , dan bagaimana sebuah project TI berjalan maka hal yang perlu diperhitungkan adalah keselarasan dengan strategi bisnis. sehingga tidak ada aktivitas dari organisasi TI yang melenceng dari tujuan dan strategi perusahaan.

SS “Pemaksimalan Kontribusi TI terhadap Bisnis” mendukung frasa “Teknologi Informasi berperan penting” dalam Visi Organisasi TI. Peran yang diharapkan dari Organisasi TI tak lain adalah kontribusi terhadap bisnis, karena sebagai departemen *support* di PTPN X, organisasi TI tidak mungkin menjadi *profit centre*. Dengan memaksimalkan kontribusi TI maka penghitungan terhadap peran TI tidak hanya dilihat dari sisi finansial saja namun seberapa besar kontribusi dan manfaat yang diberikan untuk mendukung bisnis.

Kata “terkemuka” dalam visi TI di dukung oleh SS “Pemaksimalan kontribus TI terhadap Bisnis Perusahaan”. Dengan kontribusi yang dimiliki oleh TI, maka bisnis perusahaan akan berkembang dan dapat berkontribusi secara luas

termasuk dalam skala nasional. Contohnya seperti pada project kartu tani yang di support oleh sistem TI yang kuat maka akan meningkatkan citra dan menjadikan perusahaan menjadi lebih terkemuka dalam industry pergulaan ataupun agroindustri.

Frasa dalam visi “berwawasan lingkungan” didukung oleh 2 SS yaitu “Pemenuhan Kebutuhan Pelanggan TI” dan “Dukungan TI dan Teknologi”. Salah satu tolak ukur dari visi tersebut adalah predikat proper. Untuk memonitor limbah produksi, produk turunan dari limbah, kondisi pabrik dan bahan baku maka digunakan dukungan dari Teknologi dan IT. Dengan sistem TI maka kondisi terkini dari hal – hal diatas dapat segera diketahui dan dapat diambil kebijakan dan tindakan jika ada permasalahan. Terlepas dari informasi terkini yang dapat diperoleh dari sistem TI, pabrik gula dan kebun tembakau PTPN X dapat menggunakan teknologi *Go Green* untuk solusi TI yang digunakan.

Pada prinsipnya, menjadikan bisnis menjadi berwawasan lingkungan adalah proses bisnis yang dimiliki oleh departemen pengolahan gula dan departemen teknik. Sehingga salah satu sasaran strategi yang harus digunakan adalah “Pemenuhan Kebutuhan Pelanggan”. Seperti yang dibahas diatas, bahwa ketika TI dapat mendelivery solusi TI untuk memuaskan pelanggan yang dalam hal ini menjadikan proses bisnis di direktorat produksi menjadi ramah lingkungan, maka TI juga dapat menjalankan visi organisasi TI dan visi perusahaan.

Frasa “Mendukung Bisnis” pada misi organisasi TI didukung oleh SS “Pemaksimalan Kontribusi TI terhadap bisnis”. SS ini memang secara lugas bertujuan untuk mendukung bisnis perusahaan sebagai tujuan akhir dari organisasi TI. Semua solusi TI yang dihasilkan harus memiliki efek manfaat dan berkontribusi terhadap peningkatan daya saing, produktivitas, citra, dan akhirnya berdampak pada keuntungan perusahaan.

Frasa “Efisiensi Perusahaan” pada misi organisasi TI di dukung oleh 2 SS yaitu “Dukungan Teknologi dan TI” dan “Pemaksimalan Kontribusi TI terhadap bisnis perusahaan”. Proses bisnis perusahaan akan menjadi lebih efektif dengan penerapan sistem TI yang terintegrasi. Sebuah pekerjaan yang sama tidak akan

dikerjakan oleh bagian bagian divisi bisnis. Cukup divisi bisnis mana yang bertanggung jawab yang mengerjakan tugasnya, sedangkan bagian lain tinggal mengkonsumsinya. Pengimplementasian sistem TI yang terintegrasi membuat operasional perusahaan akan menjadi lebih efektif. Hal inilah mengapa SS “Dukungan TI dan Teknologi” mendukung frasa “Efisiensi Perusahaan” dalam misi organisasi TI. SS “Pemaksimalan Kontribusi TI terhadap Bisnis Perusahaan” juga mendukung frasa “Efisiensi Perusahaan” dalam misi organisasi TI. Hal ini dikarenakan semakin besar kontribusi yang diberikan oleh TI maka semakin banyak pengembangan bisnis yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Hal tersebut dapat dilakukan karena hal hal yang bersifat operasional dapat digantikan dengan menggunakan TI, sehingga semua resource dapat memikirkan bagaimana untuk mendapatkan hasil produksi yang lebih banyak dan meminimalisir biaya yang dikeluarkan.

Frasa “Best practice dunia” pada misi organisasi TI yang kedua berhubungan dengan layanan TI. Untuk menjaga kualitas dari layanan dan solusi TI serta untuk terus mengembangkan nilai layanan maka perlu didukung oleh SS “Pengimplementasian *Good IT Governance*”. Salah satu aktivitas dari SS tersebut adalah menggunakan tata kelola dan kerangka kerja yang sudah *best practice* dan terbukti untuk diterapkan di perusahaan perusahaan lain di dunia. Selain itu dengan penerapan *Good IT Governance*, resiko terhadap layanan TI dapat dikendalikan, investasi layanan TI lebih transparan, dan SLA yang akan selalu terupdate.

Frasa “Kelancaran penggunaan sistem TI” pada misi organisasi TI ketiga didukung oleh SS “Peningkatan *IT Good Services*”. Dengan memberikan pelayanan IT yang stabil, infrastruktur dan jaringan yang tidak mudah *down*, sistem *helpdesk* yang efektif maka akan menjamin kelancaran dari penggunaan sistem TI.

Frasa “Kemudahan Pengguna” pada misi organisasi TI didukung oleh SS “Pemenuhan Kebutuhan Pengguna”. Tingkat kesulitan antara pengguna dalam PTPN X berbeda jika didefinisikan. Pengguna pada departemen keuangan dan *Quality Assurance* misalnya yang sudah terbiasa dengan penggunaan teknologi komputer akan merasa dimudahkan jika sistem dapat diakses dimanapun sehingga

pekerjaan mereka dapat dimonitor kapan saja. Departemen ini sudah terbiasa dengan model sistem informasi yang lebih rumit dibandingkan dengan departemen produksi. Departemen produksi lebih menginginkan sebuah sistem TI yang *simple* dan memiliki menu yang tidak rumit. Sehingga untuk memastikan frasa “kemudahan pengguna” pada misi organisasi TI tidak dapat langsung di dukung oleh SS di *Operational Excellence* namun dengan SS pada “Pemenuhan Kebutuhan Pelanggan TI” pada perspektif *User Orientation* sehingga semua pengguna di PTPN X dapat di akomodir untuk mendapatkan sistem TI yang mudah untuk digunakan

Frasa “Lingkup Nasional” pada misi organisasi TI nomer 4 didukung oleh SS “Pemaksimalan Kontribusi TI terhadap Bisnis”. Dengan memiliki nilai kontribusi yang tinggi, maka organisasi TI dapat mendukung bisnis perusahaan yang dalam hal ini PTPN X adalah BUMN gula di Indonesia. Dengan manfaat TI yang dapat dirasakan oleh bisnis maka bisa menjadi role model secara nasional dan mendukung kebijakan pemerintah. Contohnya adalah dengan pemaksimalan kartu tani yang di luncurkan oleh pemerintah. TI PTPN X dapat memberikan dan mendukung manfaat – manfaat tambahan untuk sistem kartu tani sendiri, karena PTPN X merupakan *pilot project* dari sistem tersebut. dan tentu saja manfaat tambahan yang diberikan juga bermanfaat bagi bisnis PTPN X, sehingga frasa ini harus didukung oleh SS pada *Corporate Contribution* yaitu “Pemaksimalan Kontribusi TI terhadap Bisnis”.

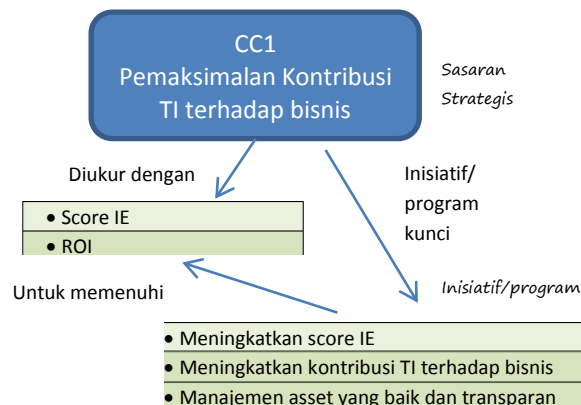
Frasa “Peningkatan produktivitas” pada misi organisasi TI nomer 4 juga didukung oleh SS “Pemaksimalan Kontribusi TI terhadap Bisnis” pada perspektif *Corporate Contribution*. Dengan menggunakan sistem TI maka control terhadap bahan baku tebu dan tembakau, proses operasional budidaya, dan proses produksi tebu menjadi gula dapat dipantau. Dengan bahan baku yang tersebar dan terpencar di berbagai wilayah maka konsolidasi data untuk monitoring kualitas dan kuantitas bahan baku akan sulit dapat dilakukan dengan manual dan mengandalkan sumber daya manusia saja. Dengan TI maka hal hal operasional tersebut dapat dilakukan dengan mudah dan cepat, sehingga staff produksi tidak menghabiskan tenaganya untuk hal hal yang sepele dan berfokus pada peningkatan produktivitas.

Sehingga dalam hal ini, kontribusi TI tidak hanya pada hal yang berbau operasional tapi juga dalam peningkatan produktivitas sehingga mendukung misi organisasi TI.

Dalam penelitian ini dapat dikatakan bahwa seluruh visi misi organisasi TI yang diturunkan dari visi misi Perusahaan dapat didukung oleh Sasaran Strategi TI yang terdapat dalam *strategic map*. Sehingga dengan menggunakan SS diatas dapat diharapkan organisasi TI dapat berperan penting dalam bisnis perusahaan.

5.5 Menentukan KPI dan Inisiatif Strategi

Dalam penyusunan Rencana Strategis, setelah *strategic map* terbentuk maka ditentukan *Key Performance Indicator* (KPI) dan inisiatif strategi untuk mencapai KPI tersebut. Untuk menghasilkan 3 hal tersebut maka penelitian ini menggunakan metode *Analisa Critical Success Factor* (CSF). Untuk menghasilkan target dan inisiatif strategi yang masuk akal untuk dijalankan maka pemilihannya juga mempertimbangkan SWOT dari organisasi TI. Berikut adalah gambaran dari proses CSF pada penelitian ini :



Gambar 5.4. Contoh *Critical Success Factor* dari SS Organisasi TI

SS “Pemaksimalan Kontribusi TI terhadap Bisnis” diukur oleh Score *Information Economic* (IE) dan *Return of Investment* (ROI) dari solusi TI yang dihasilkan. Oleh karena itu harus terdapat inisiatif atau kegiatan untuk

menghasilkan kedua ukuran tersebut. Untuk score IE dapat dilakukan penghitungan Score IE, sedangkan ROI dihasilkan dengan cara menginventarisir dan menghitung nilai Asset TI dan Investasi TI yang nilainya akan dibagi dengan nilai kontribusi atau manfaat dari solusi TI. Untuk memperbesar nilai dari SS ini maka harus memperbesar nilai IE dan nilai kontribusi atau manfaat TI dan memperkecil nilai investasi atau asset TI.

Dalam analisa CSF, masing – masing SS memiliki KPI masing - masing. Inisiatif strategi adalah aktivitas yang bersifat strategis untuk mencapai target yang diinginkan dari penerapan strategi tersebut. Untuk gambaran masing – masing CSF dapat dilihat di lampiran 5.

Berikut adalah tabel dari KPI, target dan inisiatif strategi dari masing masing perspektif IT-BSC.

Table 5.18 Matrik SS, KPI dan Inisatif Strategi

Sasaran Strategi	KPI	Inisiatif Strategi
CC1 : Pemaksimalan kontribusi TI terhadap bisnis	Score IE	1. Meningkatkan Score IE
	ROI	1. Meningkatkan kontribusi TI terhadap bisnis 2. Manajemen Asset yang baik dan transparan
CO1 : Pemenuhan kebutuhan pelanggan TI	Index kepuasan User	1. Meningkatkan ukuran kepuasan user 2. Monitoring dan evaluasi terhadap harapan user

Table 5.18 Matrik SS, KPI dan Inisatif Strategi

OE1: Perencanaan TI yang baik	% jumlah proses bisnis dan kebijakan yang disupport TI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pengaruh TI terhadap process business improvement 2. Meningkatkan IT Leadership
	% solusi TI yang selesai tepat waktu dan dengan spesifikasi sesuai kebutuhan bisnis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyusunan RE yang baik untuk setiap solusi TI yang dibangun 2. Manajemen Project yang baik untuk tiap solusi TI yang dibangun
OE2: Penggunaan aplikasi prima	% penggunaan sistem TI oleh user	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan keluwesan IT (IT Agility) 2. pembangunan aplikasi yang multi platform
	% Sistem yang dibuat sesuai portofolio TI	<ol style="list-style-type: none"> 1. evaluasi project TI terhadap portofolio TI
	Usia sistem TI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengintegrasian seluruh sistem TI 2. Update sistem TI mengikuti kemajuan teknologi
OE3: Operasional TI yang efektif dan Efisien	Tingkat kepatuhan TI terhadap <i>Internal Policies</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Audit IT baik oleh internal perusahaan (biro SPI) atau audit TI konsultan eksternal
	Biaya operasional TI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan asset dan sumberdaya dalam organisasi TI 2. Penghematan biaya TI

Table 5.18 Matrik SS, KPI dan Inisatif Strategi

OE4 : Peningkatan <i>IT Good Services</i>	Jumlah sistem down karena infrastruktur dan jaringan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan teknologi infrastruktur dan jaringan yang memiliki garansi dan jaminan pemakaian yang baik 2. Update SLA 3. Penyediaan fasilitas call centre untuk mendukung helpdesk
	Jumlah permintaan helpdesk yang terselesaikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memaksimalkan Knowledge Management System
OE5 : Peningkatan dukungan IT dan Teknologi.	% proses bisnis yang didukung IT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendefinisian skala prioritas solusi TI 2. Strategi implementasi TI yang baik sehingga solusi TI dapat diterima oleh pengguna dengan baik pula
	Rata – rata waktu yang dibutuhkan untuk update fungsi sistem TI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumentasi konfigurasi dan perubahan sistem yang baik.
FO1: Pengimplementasian <i>IT Good Governance</i>	Nilai resiko investasi TI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transparansi investasi TI 2. feasibility study untuk setiap investasi TI
	Nilai resiko terhadap proses bisnis akibat implementasi TI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan tata kelola best practice
	Nilai Resiko security sistem TI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan tata kelola best practice

Table 5.18 Matrik SS, KPI dan Inisiatif Strategi

FO2: Penyelarasan TI dengan Strategi Bisnis	Jumlah proses bisnis yang dikendalikan oleh TI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyusunan RJPP departemen TI hasil turunan dari RJPP perusahaan 2. Melakukan audit dan evaluasi terhadap kinerja departemen TI
	Pencapaian terhadap visi misi IT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan keselarasan TI terhadap RJPP perusahaan
FO3: Personel TI yang termotivasi dan kompeten	Jumlah inovasi TI yang dihasilkan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberian bonus berdasarkan pencapaian kinerja staff
	Jumlah sertifikasi dan training yang dimiliki staff TI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Training yang tersertifikasi untuk peningkatan pengetahuan Staff IT

Dari tabel 5.18 diatas maka dapat dikelompokkan program atau inisiatif strategi apa saja yang bisa dilakukan oleh Organisasi TI untuk memenuhi SS hasil cascading BSC. Berikut adalah kumpulan dari inisiatif tersebut :

1. Meningkatkan Score IE
2. Penghitungan kontribusi TI
3. Manajemen Asset yang baik dan transparan
4. Meningkatkan ukuran kepuasan user
5. Monitoring dan evaluasi terhadap harapan user
6. Meningkatkan pengaruh TI terhadap process business improvement
7. Meningkatkan IT Leadership
8. Penyusunan RE yang baik untuk setiap solusi TI yang dibangun
9. Manajemen Project yang baik untuk tiap solusi TI yang dibangun

10. Meningkatkan keluwesan IT (IT Agility)
11. pembangunan aplikasi yang multi platform
12. evaluasi project TI terhadap portofolio TI
13. Pengintegrasian seluruh sistem TI
14. Update sistem TI mengikuti kemajuan teknologi
15. Audit IT baik oleh internal perusahaan (biro SPI) atau audit TI konsultan eksternal
16. Mengoptimalkan asset dan sumberdaya dalam organisasi TI
17. Penghematan biaya TI
18. Menggunakan teknologi infrastruktur dan jaringan yang memiliki garansi dan jaminan pemakaian yang baik
19. Update SLA
20. Penyediaan fasilitas call centre untuk mendukung helpdesk
21. Memaksimalkan Knowledge Management System
22. Pendefinisian skala prioritas solusi TI
23. Strategi implementasi TI yang baik sehingga solusi TI dapat diterima oleh pengguna dengan baik pula
24. Dokumentasi konfigurasi dan perubahan sistem yang baik.
25. Transparansi investasi TI
26. feasibility study untuk setiap investasi TI
27. Penggunaan tata kelola best practice
28. Penggunaan tata kelola best practice
29. Penyusunan RJPP departemen TI hasil turunan dari RJPP perusahaan
30. Melakukan audit dan evaluasi terhadap kinerja departemen TI
31. Peningkatan keselarasan TI terhadap RJPP perusahaan
32. Pemberian bonus berdasarkan pencapaian kinerja staff
33. Training yang tersertifikasi untuk peningkatan pengetahuan Staff IT

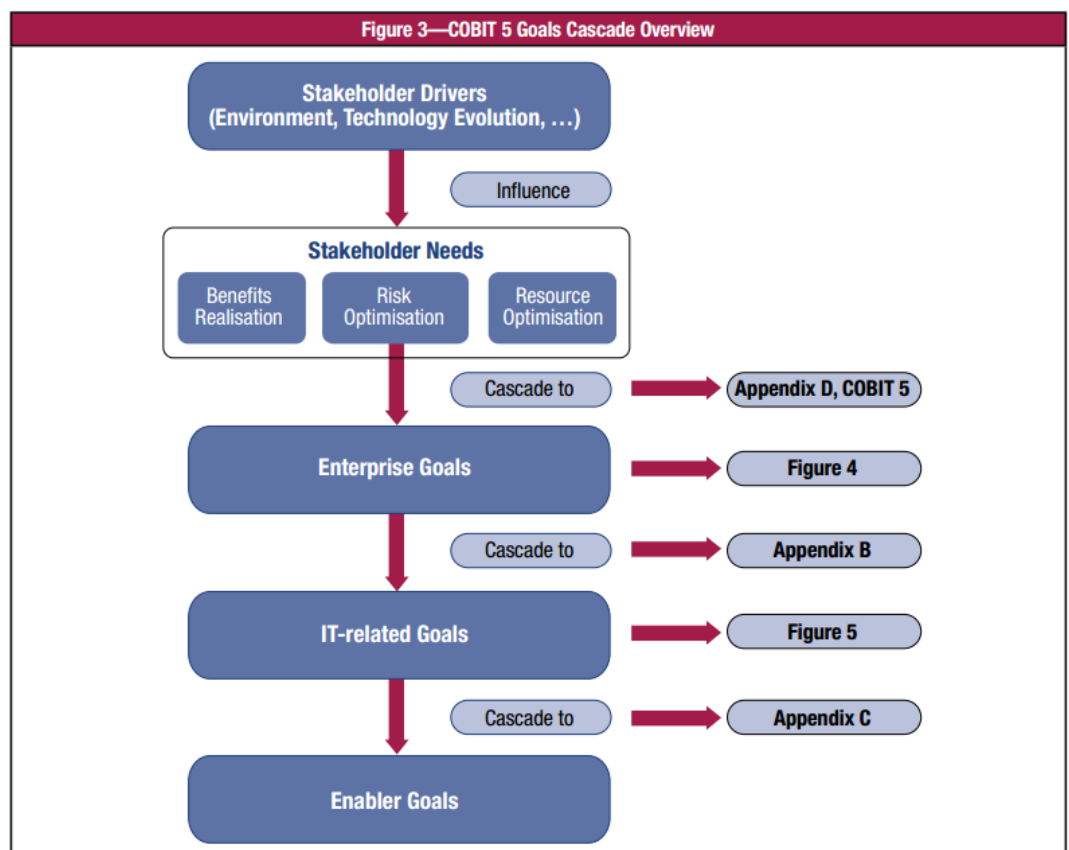
BAB VI

KOMPARASI DENGAN COBIT 5.0

Pada bagian ini Sasaran Strategi (SS) yang dihasilkan pada Bab sebelumnya akan dibandingkan dengan *IT-Related Goal* pada Cobit 5.0. Komparasi ini dimaksudkan untuk melihat apakah SS yang dihasilkan mendekati *Best Practice* atau tidak.

6.1 IT – Related Goal dalam Cobit 5.0

Cobit 5.0 mendefinisikan *IT-Related Goal* sebagai turunan dari *enterprises Goals*. Seperti pada gambar berikut :



Gambar 6.1 Cobit 5 Goals Cascade Overview (ISACA, 2012)

Untuk dapat mencapai *enterprises goals* maka sebuah perusahaan juga harus mencapai *IT – Related Goals*. Dalam cobit 5.0 sudah didefinisikan 17 buah Strategi TI *best practice* untuk dapat meraih tujuan perusahaan. 17 buah strategi tersebut dipaparkan dalam dimensi Balanced Scorecard (BSC) versi Kaplan seperti dalam tabel 2.3 pada halaman 21. Dan pada bab ini 17 *IT Related Goal* dari cobit ini akan dibandingkan dengan 10 Sasaran Strategi (SS) hasil cascading BSC bisnis ke *IT BSC* pada bab 5.

Cobit 5.0 juga memberikan matrik *IT – Related Goal* dengan contoh KPI untuk mengukur keberhasilannya. Contoh matrik ini dapat digunakan untuk mendapatkan gambaran detail, definisi dan tujuan yang sebenarnya dari *IT-Related Goal* yang masih menggunakan bahasa strategis, sehingga tidak terjadi kesalahan penafsiran pada saat dibandingkan dengan SS hasil *Cascading BSC*. Berikut adalah matrik yang dimaksud :

Tabel 6.1. Matrik *IT – Related Goal* dengan KPI (ISACA,2012)

Figure 7—IT-related Goal Sample Metrics		
BSC Dimension	IT-related Goal	Metric
Financial	01 Alignment of IT and business strategy	<ul style="list-style-type: none"> Percent of enterprise strategic goals and requirements supported by IT strategic goals Level of stakeholder satisfaction with scope of the planned portfolio of programmes and services Percent of IT value drivers mapped to business value drivers
	02 IT compliance and support for business compliance with external laws and regulations	<ul style="list-style-type: none"> Cost of IT non-compliance, including settlements and fines, and the impact of reputational loss Number of IT-related non-compliance issues reported to the board or causing public comment or embarrassment Number of non-compliance issues relating to contractual agreements with IT service providers Coverage of compliance assessments
	03 Commitment of executive management for making IT-related decisions	<ul style="list-style-type: none"> Percent of executive management roles with clearly defined accountabilities for IT decisions Number of times IT is on the board agenda in a proactive manner Frequency of IT strategy (executive) committee meetings Rate of execution of executive IT-related decisions
Financial (cont.)	04 Managed IT-related business risk	<ul style="list-style-type: none"> Percent of critical business processes, IT services and IT-enabled business programmes covered by risk assessment Number of significant IT-related incidents that were not identified in risk assessment Percent of enterprise risk assessments including IT-related risk Frequency of update of risk profile
	05 Realised benefits from IT-enabled investments and services portfolio	<ul style="list-style-type: none"> Percent of IT-enabled investments where benefit realisation is monitored through the full economic life cycle Percent of IT services where expected benefits are realised Percent of IT-enabled investments where claimed benefits are met or exceeded
	06 Transparency of IT costs, benefits and risk	<ul style="list-style-type: none"> Percent of investment business cases with clearly defined and approved expected IT-related costs and benefits Percent of IT services with clearly defined and approved operational costs and expected benefits Satisfaction survey of key stakeholders regarding the level of transparency, understanding and accuracy of IT financial information
Customer	07 Delivery of IT services in line with business requirements	<ul style="list-style-type: none"> Number of business disruptions due to IT service incidents Percent of business stakeholders satisfied that IT service delivery meets agreed-on service levels Percent of users satisfied with the quality of IT service delivery
	08 Adequate use of applications, information and technology solutions	<ul style="list-style-type: none"> Percent of business process owners satisfied with supporting IT products and services Level of business user understanding of how technology solutions support their processes Satisfaction level of business users with training and user manuals Net present value (NPV) showing business satisfaction level of the quality and usefulness of the technology solutions

Tabel 6.1. Matrik *IT – Related Goal* dengan KPI (ISACA, 2012)

Internal	09 IT agility	<ul style="list-style-type: none"> • Level of satisfaction of business executives with IT's responsiveness to new requirements • Number of critical business processes supported by up-to-date infrastructure and applications • Average time to turn strategic IT objectives into an agreed-on and approved initiative
	10 Security of information, processing infrastructure and applications	<ul style="list-style-type: none"> • Number of security incidents causing financial loss, business disruption or public embarrassment • Number of IT services with outstanding security requirements • Time to grant, change and remove access privileges, compared to agreed-on service levels • Frequency of security assessment against latest standards and guidelines
	11 Optimisation of IT assets, resources and capabilities	<ul style="list-style-type: none"> • Frequency of capability maturity and cost optimisation assessments • Trend of assessment results • Satisfaction levels of business and IT executives with IT-related costs and capabilities
	12 Enablement and support of business processes by integrating applications and technology into business processes	<ul style="list-style-type: none"> • Number of business processing incidents caused by technology integration errors • Number of business process changes that need to be delayed or reworked because of technology integration issues • Number of IT-enabled business programmes delayed or incurring additional cost due to technology integration issues • Number of applications or critical infrastructures operating in silos and not integrated
	13 Delivery of programmes delivering benefits, on time, on budget, and meeting requirements and quality standards	<ul style="list-style-type: none"> • Number of programmes/projects on time and within budget • Percent of stakeholders satisfied with programme/project quality • Number of programmes needing significant rework due to quality defects • Cost of application maintenance vs. overall IT cost
	14 Availability of reliable and useful information for decision making	<ul style="list-style-type: none"> • Level of business user satisfaction with quality and timeliness (or availability) of management information • Number of business process incidents caused by non-availability of information • Ratio and extent of erroneous business decisions where erroneous or unavailable information was a key factor
	15 IT compliance with internal policies	<ul style="list-style-type: none"> • Number of incidents related to non-compliance to policy • Percent of stakeholders who understand policies • Percent of policies supported by effective standards and working practices • Frequency of policies review and update
Learning and Growth	16 Competent and motivated business and IT personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Percent of staff whose IT-related skills are sufficient for the competency required for their role • Percent of staff satisfied with their IT-related roles • Number of learning/training hours per staff member
	17 Knowledge, expertise and initiatives for business innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Level of business executive awareness and understanding of IT innovation possibilities • Level of stakeholder satisfaction with levels of IT innovation expertise and ideas • Number of approved initiatives resulting from innovative IT ideas

6.2 Proses Komparasi IT-Related Goal Cobit 5.0 dengan SS Hasil Cascading

Proses perbandingan dalam penelitian ini dimulai dengan membandingkan SS pada perspektif yang sama. SS pada Corporate Contribution di bandingkan dengan SS pada *Financial* dan begitu selanjutnya. Namun tidak menutup kemungkinan SS sejenis berada di perspektif yang berbeda, sehingga perbandingan antar perspektif juga dilakukan.

Dari hasil analisa maka hasil perbandingan dapat dilihat pada tabel berikut :

Table 6.2 Perbandingan SS Hasil Cascading BSC dengan *IT-Related Goal* Cobit 5

No	SS Hasil Cascading	<i>IT –Related Goal</i> Cobit 5 Sejenis
1.	CC1 : Pemaksimalan Kontribusi TI terhadap Bisnis	F3: <i>Commitment of executive management for making IT-related decisions</i> F5: <i>Realised benefits from IT-enabled investments and services portfolio</i>
2.	CO1 : Pemenuhan kebutuhan pelanggan TI	C8: <i>Adequate use of applications, information and technology solutions</i>
3.	OE1: Perencanaan TI yang baik	IB13: <i>Delivery of programmes delivering benefits, on time, on budget, and meeting requirements and quality standards</i>
4.	OE2: Penggunaan Aplikasi Prima	IB9 : <i>IT agility</i> IB12: <i>Enablement and support of business processes by integrating applications and technology into business processes</i>
5.	OE3: Operasional TI yang efektif dan Efisien	IB11: <i>Optimisation of IT assets, resources and capabilities</i> IB15: <i>IT compliance with internal policies</i>
6.	OE4: Peningkatan <i>IT Good Services</i>	C7: <i>Delivery of IT services in line with business requirements</i> IB10: <i>Security of information, processing infrastructure and applications</i>
7.	OE5 : Peningkatan dukungan IT dan Teknologi.	IB14: <i>Availability of reliable and useful information for decision making</i> LG17: <i>Knowledge, expertise and initiatives for business innovation</i>
8.	FO1: Pengimplementasian <i>IT Good Governance</i>	F2: <i>IT compliance and support for business compliance with external laws and regulations.</i> F4: <i>Managed IT-related business risk</i>

Table 6.2 Perbandingan SS Hasil Cascading BSC dengan IT-Related Goal Cobit 5

9.	FO2: Penyelarasan TI dengan Strategi Bisnis	F1: <i>Alignment of IT and business strategy</i> F6: <i>Transparency of IT costs, benefits and risk</i>
10.	FO3: Personel TI yang termotivasi dan kompeten	LG16: <i>Competent and motivated business and IT personnel</i>

Keterangan :

F = *Financial Perspective*

C = *Customer Perspective*

IB = *Internal Business Process perspective*

LG = *Learning & Growth Perspective*

SS CC1 “Pemaksimalan Kontribusi TI terhadap Bisnis” memiliki kesamaan dengan *IT-related Goals* Cobit 5 pada perspektif *Financial* yaitu F3 “*Commitment of executive management for making IT-related decisions*”. Salah satu kontribusi TI adalah dapat memberikan informasi untuk pengambilan kebijakan dan keputusan dari direksi ataupun *top management* di PTPN X. TI juga diharapkan memiliki kontribusi dalam setiap eksekusi kebijakan tersebut. Setiap ada perubahan kebijakan di ikuti dengan penyesuaian dalam proses TI. Dalam matrik pada table 6.1, F3 memiliki ukuran seberapa banyak TI masuk dalam agenda manajemen secara proaktif dan seberapa banyak para eksekutif perusahaan melakukan eksekusi dan menggunakan TI. Semakin TI dilibatkan dalam setiap pengambilan keputusan strategis perusahaan maka kontribusinya semakin besar, itu adalah kunci dari kesamaan SS CC1 dengan F3 pada Cobit 5.

SS CC1 juga memiliki kesamaan dengan F5 “*Realised benefits from IT-enabled investments and services portfolio*” pada Cobit 5, yaitu dalam hal penghitungan kontribusi atau manfaat TI itu sendiri. Dalam matrik ukuran F5 pada table 6.1 dijelaskan bahwa manfaat TI harus dilihat melalui siklus hidup ekonomi

secara penuh dan seberapa besar manfaat TI dapat terealisasi dibandingkan dengan investasi yang sudah dikeluarkan. Pengukuran kontribusi TI tidak hanya dari sisi keuangan saja namun juga dari sisi manfaat, sama dengan pengukuran yang dilakukan SS CC1 yaitu dengan menggunakan IE dan ROI sebagai KPI nya.

SS CO1 “Pemenuhan kebutuhan pelanggan TI” memiliki kemiripan dengan C8 “*Adequate use of applications, information and technology solutions*” pada cobit 5. Berdasarkan ukuran pencapaiannya pada tabel 6.1, C8 adalah seberapa besar BPO merasa puas dengan produk dan layanan TI, seberapa besar user dan BPO mengerti seberapa besar TI mendukung proses bisnis mereka, dan seberapa besar kepuasan BPO dan user dalam menggunakan solusi TI. Baik secara definisi dan pengukuran dapat dikatakan bahwa SS CO1 sama dengan F8 yaitu terfokus kepada kepuasan pelanggan TI dalam menggunakan solusi TI dan bagaimana TI dapat memenuhi kebutuhan BPO dalam mencapai keberhasilan bisnis perusahaan.

SS OE1 “Perencanaan TI yang baik” memiliki kesamaan dengan IB13: *Delivery of programmes delivering benefits, on time, on budget, and meeting requirements and quality standards* pada Cobit 5. IB13 menekankan pentingnya perencanaan yang baik untuk dapat menghasilkan solusi TI baik produk ataupun layanan TI yang dapat terealisasi sesuai dengan kebutuhan bisnis, sesuai dengan standar kualitas yang baik, tepat waktu dan sesuai dengan anggaran yang ditetapkan. Ukuran pada IB13 juga memiliki kesamaan dengan KPI SS OE1.

SS OE2 “Penggunaan Aplikasi Prima” memiliki kesamaan dengan IB9 “*IT agility*”. System TI yang luwes, yang dapat diakses di berbagai media, kapanpun dan dimanapun, kemudahan dalam melakukan update jika terdapat kebutuhan (*requirement*) atau kebijakan strategis baru dan system TI yang dapat mendukung proses bisnis secara menyeluruh terutama yang critical adalah ciri khas yang sama persis dalam SS OE2 dan IB9 pada cobit5. KPI keduanya juga memiliki kesamaan yaitu seberapa luwes ketersediaan dan kehandalan system TI yang digunakan untuk mendukung proses bisnis.

SS OE2 juga memiliki kesamaan dengan IB12 “*Enablement and support of business processes by integrating applications and technology into business*

processes”. Seperti pada bab sebelumnya, definisi penggunaan aplikasi prima juga menerapkan sebuah system terintegrasi untuk mendukung seluruh operasional proses bisnis, sama dengan pengertian pada IB12. System terintegrasi misalnya seperti ERP SAP adalah bagian dari implementasi aplikasi prima. Pada matrik table 6.1, disebutkan bahwa salah satu ukuran dari IB12 adalah berapa persen bisnis proses yang terganggu dan tertunda akibat system integrasi yang error. Oleh karena itu penekanan pada IB12 adalah stabilitas system atau aplikasi yang terintegrasi untuk mendukung proses bisnis sehingga dapat dikatakan strategi ini memiliki kesamaan dengan pengimplementasian aplikasi prima.

SS OE3 yaitu “Operasional TI yang efektif dan Efisien” memiliki kesamaan strategi dengan IB11 “*Optimisation of IT assets, resources and capabilities*”. Jika dilihat dari ukuran pencapaian IB11, Pengoptimalan asset IT, sumber daya, dan kapabilitas TI diperuntukkan untuk pengoptimalan biaya investasi TI. Hal tersebut sama dengan tujuan SS OE3 yaitu menghemat biaya operasional TI dengan menerapkan operasional yang efektif dan efisien.

SS OE3 juga menitikberatkan pada kepatuhan aturan internal seperti monitoring project, evaluasi kinerja, laporan kegiatan, laporan pencapaian project TI dan lain sebagainya. Hal tersebut adalah operasional organisasi TI sehari – hari untuk memenuhi kepatuhan terhadap aturan - aturan internal organisasi TI dan perusahaan. Oleh karena itu SS OE3 juga memiliki kesamaan dengan IB15 pada cobit 5 yaitu “*IT compliance with internal policies*”.

SS OE4 “Peningkatan *IT Good Services*” masuk pada bagian *run* dalam *IT – Value Chain* yaitu bagaimana layanan TI dapat mendelivery solusi TI hingga sampai ke pelanggan TI. SS OE4 meliputi menjaga dan update SLA, mengelola insiden dan problem TI, serta menjaga stabilitas infrastruktur dan jaringan untuk menghantarkan solusi TI. OE4 ini memiliki kesamaan dengan C7 pada *IT – retarded goals* pada cobit 5 yaitu “*Delivery of IT services in line with business requirements*”. Seperti yang ditampilkan dalam table 6.1, jika dilihat dari ukuran – ukuran keberhasilan C7 yaitu jumlah bisnis yang terganggu akibat insiden – insiden dari layanan TI dan besarnya stakeholder yang puas akan level dan kualitas layanan TI.

Karena kesamaan tujuan dan ukuran tersebut maka kedua strategi tersebut bias dikatakan sama.

Selain berbicara tentang layanan TI, SS OE4 juga berhubungan dengan keamanan data dan informasi, *logical access* terhadap system dan informasi perusahaan, serta keamanan infrastruktur dan jaringan. Oleh karena itu OE4 juga memiliki kesamaan dengan IB10 pada cobit 5 yaitu “*Security of information, processing infrastructure and applications*”. IB10 memiliki ukuran yang sama seperti KPI SS OE4 dalam hal keamanan informasi, manajemen hak akses atau *priveleges*, dan assessment terhadap keamanan yang sesuai standart.

SS OE5 “Peningkatan dukungan IT dan Teknologi” memiliki kesamaan dengan IB14 pada Cobit 5 yaitu “*vailability of reliable and useful information for decision making*”. Kesamaan yang dimaksud adalah penyediaan informasi yang baik untuk mendukung pengambilan keputusan oleh direksi atau manajemen. Pemnyediaan informasi yang dapat diakses dengan mudah kapanpun dan dimanapun merupakan bentuk dukungan TI terhadap bisnis perusahaan. Dalam IB14 juga ditekankan bahwa penyediaan informasi dapat menghindarkan insiden pada bisnis akibat kesalahan dalam kebijakan dan keputusan yang dibuat karena informasi yang tidak akurat. Hal ini memiliki definisi dan ukuran yang serupa dengan SS OE5 pada hasil cascading BSC.

Selain itu OE5 juga memiliki kesamaan dengan LG17 yaitu “*Knowledge, expertise and initiatives for business innovation*”. Inovasi IT dapat menjadi inovasi bisnis perusahaan, sehingga IT dapat mendukung bahkan menjadi enabler dari *business process improvement* perusahaan. Dengan begitu maka dukungan IT akan semakin besar dan bermanfaat. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan inisiatif TI sama dengan meningkatkan dukungan TI dan teknologi.

SS FO1 yaitu “Pengimplementasian *IT Good Governance*” memiliki kesamaan dengan F2 “*IT compliance and support for business compliance with external laws and regulations*”. Penggunaan tata kelola yang baik tentu akan membuat kepatuhan TI terhadap regulasi, aturan hukum, dan perundangan undangan menjadi lebih baik pula. Keterbukaan dalam investasi TI, perencanaan

dan pembelanjaan anggaran, manajemen kontrak dengan pihak ke tiga, audit eksternal TI dan manage user licensed adalah faktor – faktor yang membuat kedua strategi ini memiliki kesamaan.

Selain itu SS FO1 memiliki kesamaan dengan F4 yaitu *Managed IT-related business risk*. Penggunaan tata kelola best practice adalah salah satu inisiatif yang dilakukan dalam pengimplementasian IT Good Governence. Tata kelola best practice pada hakikatnya bertujuan untuk manage resiko TI menjadi lebih terkendali. Jika dilihat dari table 6.1, maka ukuran untuk F4 dalam cobit 5 menitikberatkan pada manajemen resiko IT yang akan berdampak pada resiko bisnis. Karena memiliki kesamaan dalam manajemen resiko inilah maka kedua hal tersebut dapat dikatakan serupa.

SS FO2 yaitu “Penyelarasan TI dengan Strategi Bisnis” memiliki kesamaan dengan F1: *Alignment of IT and business strategy*. Dari sisi pengertian kedua hal tersebut memiliki arti yang sama yaitu penyelarasan IT dan bisnis perusahaan. Ukuran dan KPI keduanya juga sama yaitu seberapa besar nilai nilai dalam IT selaras dengan nilai nilai bisnis, seberapa berpengaruh Solusi TI terhadap bisnis dan bagaimana ruang lingkup portofolio dan layanan TI mendukung strategi bisnis perusahaan.

SS FO2 juga memiliki kemiripan dengan F6 yaitu “*Transparency of IT costs, benefits and risk*”. Dalam ukuran IT-Related Goals pada tabel 6.1, F6 menitikberatkan pada pendefinisian solusi, investasi dan biaya , analisa manfaat TI terhadap bisnis perusahaan. Ketiga hal tersebut akan sangat mendukung bisnis perusahaan dan *well defined* jika strategi TI sudah selaras dengan strategi bisnis sehingga semua inisiatif yang dilakukan tidak akan melenceng dari strategi bisnis.

SS FO3 “Personel TI yang termotivasi dan kompeten” memiliki kesamaan dengan LG16 “*Competent and motivated business and IT personnel*”. Kesamaan dari keduanya adalah focus terhadap SDM TI yang kompeten dan termotivas sehingga dapat menjalankan strategi TI yang lain. KPI dan ukuran keduanya sama yaitu meliputi jumlah training dan pendidikan staff TI dan seberapa banyak inovasi yang dihasilkan.

Walaupun semua SS hasil cascading BSC memiliki kesamaan dengan semua *IT-Related Goals* dari Cobit 5 namun ada beberapa hal yang membedakan. Perbedaan tersebut terjadi karena ke-khas-an kondisi dan strategi TI di PTPN X. Sebagai contoh FO2 “Penyelarasan TI dengan Strategi Bisnis” memiliki kesamaan dengan F1 dan F6 yang berada di perspektif Financial. Padahal menurut teori pada bab 2 tepatnya pada tabel 2.1, perspektif *Future Orientation* sebanding dengan *Learning & Growth* perspektif financial sebanding dengan *Corporate Contribution*. Hal tersebut terjadi karena keselarasan TI di PTPN X masih belum terlaksana dengan baik. Keselarasan TI dengan bisnis perusahaan masih akan direncanakan untuk dikerjakan lewat Rencana Strategis TI yang disusun ini dimasa yang akan datang. Sedangkan di Cobit 5 keselarasan TI dengan strategi bisnis sudah dipandang menjadi manfaat yang dirasakan oleh bisnis. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan faktor “keberadaan masterplan TI” yang masih menjadi *weakness* dan “Perubahan system yang mendadak” masih menjadi *Threat* dalam SWOT Organisasi TI PTPN X.

Selain perbedaan perspektif, KPI atau ukuran pada *IT-Related Goals* dan SS hasil cascading BSC juga berbeda. Perbedaan tersebut karena *IT-Related Goals* pada Cobit 5 lebih luas daripada KPI yang ada di SS organisasi TI di PTPN X. Hal tersebut terjadi karena kebutuhan terhadap TI di PTPN X bisa dikatakan tidak sekompleks yang ada dalam *best practice*. Pada SS FO1 “Pengimplementasian *IT Good Governance*” yang dirasa mirip dengan F2 “*IT compliance and support for business compliance with external laws and regulations*” karena focus terhadap mitigasi resiko implementasi system TI. Pada F2 tidak hanya mengasessment resiko dari implementasi TI yang dapat mengganggu proses bisnis seperti pada KPI FO1 tapi juga banyaknya masalah terkait ketidakkonsistenan TI yang menyebabkan perusahaan malu di mata publik atau pihak luar. KPI pada F2 lebih luas daripada FO1 walaupun kedua hal tersebut masih dapat dikatakan kongkruen.

Contoh lain dari perbedaan KPI adalah pada FO3 “Personel TI yang termotivasi dan kompeten” yang memiliki kesamaan dengan LG16 “*Competent and motivated business and IT personnel*”. Pada FO3 yang diukur adalah kinerja staff dan jumlah inovasi yang dilakukan oleh staff, namun di LG16 juga dilakukan

pengukuran terhadap kepuasan staff TI terhadap aturan yang berhubungan dengan TI. Di PTPN X masih belum dibutuhkan pengukuran kepuasan staff TI terhadap aturan TI karena penggunaan *Good IT Governance* masih menjadi *weakness* dalam SWOT TI dan SS “Pengimplementasian *Good IT Governance*” masih masuk di perspektif future Orientation atau masih akan direncanakan untuk diberlakukan. Karena ketidakberadaan *IT Governance* yang memadai inilah sehingga tidak akan akurat jika dilakukan pengukuran kepuasan staff TI terhadap aturan TI. Perbedaan KPI antara SS hasil cascading dengan Cobit 5 tidak hanya karena ke-khas-an proses TI di PTPN X namun juga karena keterbatasan dari organisasi TI tersebut.

Dilihat dari tabel 6.2 dan pemaparan diatas, dapat dikatakan bahwa seluruh SS hasil cascading BSC memiliki kemiripan dengan *IT-Related Goals* pada Cobit 5. Hal ini menggambarkan bahwa strategi dan proses TI di PTPN X sudah mencerminkan dan kongruen dengan strategi IT *best practice*.

BAB VII

KESIMPULAN & SARAN

Pada bab ini akan disampaikan kesimpulan dari penelitian ini. Selain itu juga akan disampaikan saran untuk penelitian selanjutnya dan hal – hal yang menjadi rekomendasi bagi manajemen PTPN X baik Organisasi TI ataupun Direksi.

7.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian diatas dapat diambil beberapa kesimpulan berikut :

1. Penelitian ini menghasilkan 10 SS yang saling berkaitan. SS tersebut adalah : “Pemaksimalan Kontribusi TI terhadap Bisnis”, “Pemenuhan kebutuhan pelanggan TI”, “Perencanaan TI yang baik”, “Penggunaan Aplikasi Prima”, “Operasional TI yang efektif dan Efisien”, “Peningkatan IT Good Services”, “Peningkatan dukungan IT dan Teknologi”, “Pengimplementasian IT Good Governance”, “Penyelarasan TI dengan Strategi Bisnis”, dan “Personel TI yang Termotivasi dan Kompeten”. 10 SS tersebut disusun saling berhubungan dalam *strategic map* yang dibagi dalam 4 perspektif yaitu 1 SS di *Corporate Contribution* (CC), 1 SS di *Customer Orientation* (CO), 5 SS di *Operational excellence* (OE), dan 3 SS di *Future Orientation* (FO) .
2. Dalam *Strategic Map*, SS digambarkan mendukung Visi Misi organisasi TI yang merupakan turunan dari Visi perusahaan, sehingga dapat disimpulkan bahwa SS tersebut selaras dan mendukung bisnis perusahaan. Frasa Visi Misi Organisasi TI yang didukung langsung oleh SS adalah perusahaan “Terkemuka” dan “berwawasan lingkungan” pada Visi, “mendukung bisnis” , “efisiensi perusahaan”, “*Best Practice* dunia”, “kelancaran penggunaan system TI”, “kemudahan pengguna”, “lingkup nasional”, dan “peningkatan produktivitas” pada misi.
3. Pada Analisa CSF menghasilkan 21 KPI untuk mengukur 10 SS tersebut dan 33 inisiatif atau program untuk memenuhi KPI tersebut. 21 KPI tersebut merupakan ukuran – ukuran yang ingin dicapai dari SS terkait. Terdapat

Perbedaan ukuran atau KPI dari SS hasil *cascading* dengan *IT Related Goals* pada cobit 5 pada saat dilakukan komparasi. Hal itu terjadi karena kondisi existing perusahaan yang belum memungkinkan untuk mencapai seluruh KPI pada best practice. Selain itu, ada ukuran yang masih belum menjadi prioritas atau belum dirasa perlu untuk dicapai pada jangka waktu penerapan SS tersebut dalam organisasi TI PTPN X. 33 Inisiatif atau program yang dilakukan untuk memenuhi KPI pada SS juga disesuaikan dengan kondisi organisasi TI yang tercermin dalam SWOT organisasi TI. Inisiatif tersebut adalah program prioritas yang mesti dikerjakan oleh organisasi TI pada saat rentang waktu implementasi rencana strategi TI.

4. Selain pada KPI, perbedaan SS hasil *cascading* dengan *IT-Related Goals* pada cobit 5 juga terletak pada persepektif-nya. Sebuah SS yang sepadan dengan *IT-Related Goals* pada cobit 5 dimungkinkan berada pada kelas perspektif yang berbeda walaupun sebagian besar berada pada kelas yang sama. . Hal tersebut diakibatkan karena kondisi terkini organisasi TI. Dalam Cobit 5 sebuah strategi dianggap sudah menjadi kewajiban dan harus dilakukan dan menjadi manfaat bagi perusahaan sehingga masuk dalam perspektif *financial* namun dalam SS hasil *Cascading* masuk dalam perspektif *future orientation* karena baru akan dikerjakan pada saat penerapan rencana strategi TI. SS tersebut belum bisa dirasakan manfaatnya karena masih menjadi rencana di masa yang akan datang. Walaupun memiliki beberapa perbedaan dalam KPI dan perspektifnya, SS hasil *cascading* dapat disimpulkan kongkruen dengan *best practice* pada Cobit 5 karena sebagian besar sudah sama dan setiap SS hasil *cascading* memiliki korelasi dengan *IT-Related Goals* yang sepadan.

7.2 Saran

Pada penelitian ini penulis menyarankan beberapa hal berikut :



1. Dari inisiatif TI yang sudah di definisikan pada penelitian ini sebelumnya, diturunkan menjadi roadmap TI per tahun sehingga *project* TI di masa yang akan datang akan selaras dengan rencana strategis perusahaan.
2. Balanced Scorecard Organisasi TI dapat di cascading kembali menjadi BSC perencanaan TI, Pengembangan TI, dan Layanan TI. Selanjutnya juga dapat diturunkan menjadi BSC per individu TI. Sehingga semua aktivitas organisasi TI baik per bagian hingga per individu selaras engan strategi perusahaan dan dapat terukur.
3. Departemen TI PTPN X dapat melakukan 33 inisiatif strategi yang dihasilkan dari penelitian ini untuk mencapai visi misi TI dan berkontribusi besar terhadap perusahaan. Ke -33 inisiatif strategi tersebut kemudian di urutkan berdasarkan prioritas yang diharapkan manajemen ataupun direksi. Setelah diurutkan maka dijadikan *roadmap* pertahun dimana prioritas tertinggi ada pada tahun pertama.

DAFTAR PUSTAKA

























- Ward, John & Peppard. (2002). Strategic Planning For Information System. John Wiley & Sons, LTD
- Rockart, J. (1988). The line takes Leadership – IS Management in a wired Society. Sloan Management review.
- Luis, Suwardi & Prima.A. Biromo. (2007). Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards. PT Gramedia.
- Applegate, M.Lynda, Robert.D.Austin & F. Warren Mcfarlan. (1999). Corporate Information System Management. McGraw-Hill Irwin.
- Van Grembergen, Wim, Ronald Saul & Steven de Haes. (2000). Linking the IT Balanced Scorecard to the Business Objectives at a Major Canadian Financial group. University of Antwerp (UFSIA)-ITAG RESEARCH INSTITUTE.
- Evans, D.Nicholas. “The IT paradox: A diminished role in technology, but greater clout in the business”. 7 Mei 2012. <http://www.computerworld.com/article/2503872/it-transformation/the-it-paradox--a-diminished-role-in-technology--but-greater-clout-in-the-business.html>
- Hiner, Jason. “IT as profit center versus cost center: State of the argument”. 1 Oktober 2014. <http://www.zdnet.com/article/it-as-profit-center-versus-cost-center-state-of-the-argument/>
- Betz, Charles. “IT4IT Overview”. 13 September 2014. <http://www.slideshare.net/alphas0ng/it4-it-presentation>
- Wang, Dong Hong. “Cobit 5 Enabling Process”. 2012. ISACA

Lampiran 1. Berita Acara Wawancara untuk Visi Misi Teknologi Informasi

Organisasi TI belum memiliki Visi dan Misi. Untuk bahan penelitian maka dilakukan wawancara dengan Sekretaris Perusahaan Ir. Adi Santoso, MM. sebagai Sekretaris Perusahaan yang membawahi organisasi TI.

FORM WAWANCARA	
Nama : Adi Santoso	Tgl Wawancara : 19/12/2016
Unit Kerja : KANTOR DIREKSI	No Telpn : 0810528223
Jabatan : SEKPER	
Form Wawancara ini diperuntukkan sebagai bahan Tesis di MMT – ITS Program Studi Manajemen Teknologi Informasi atas nama M Syaiful Rizal NRP : 9114205408 dengan judul tesis "Rencana Strategis Organisasi Teknologi Informasi di PT Perkebunan Nusantara X Dengan Metode Cascading Balanced Scorecard"	
<p>Visi PTPN X "Menjadi perusahaan agroindustri terkemuka yang berwawasan lingkungan".</p> <p>Misi PTPN X</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Berkomitmen menghasilkan produk berbasis bahan baku tebu dan tembakau yang berdaya saing tinggi untuk pasar domestik dan internasional dan berwawasan lingkungan. 2. Berkomitmen menjaga pertumbuhan dan kelangsungan usaha melalui optimalisasi dan efisiensi di segala bidang. 3. Mendedikasikan diri untuk selalu meningkatkan nilai-nilai perusahaan bagi kepuasan stakeholder melalui kepemimpinan, inovasi dan kerjasama team serta organisasi yang profesional. strategis <p>Visi Organisasi TI "Menjadikan Teknologi Informasi berperan penting terhadap tercapainya Perusahaan Agroindustri yang terkemuka dan berwawasan lingkungan"</p> <p>Misi Organisasi TI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyediakan Sistem TI yang mendukung bisnis dan efisiensi perusahaan secara langsung 2. memberikan pelayanan TI sesuai dengan <i>best practice</i> dunia 3. menyediakan sarana dan prasarana TI yang menjamin kelancaran penggunaan sistem TI dan kemudahan pengguna 4. Terlibat secara aktif dalam lingkup Nasional dalam hal peningkatan Produktivitas Industri Gula dan Tembakau 	
<p>Mahasiswa</p>  <p>(M Syaiful Rizal)</p>	<p>Narasumber</p>  <p>(Adi Santoso)</p>

Lampiran 2. Berita Acara Focus Group Discussion (FGD) PTPN X

Berita Acara Focus Group Discussion (FGD)																															
Tempat : Kantor Direksi PTPN X, Jln Jembatan Merah no 3-11 Sby																															
Tanggal : 27 Februari 2017																															
<p>Form Berita Acara ini diperuntukkan sebagai bahan Tesis di MMT – ITS Program Studi Manajemen Teknologi Informasi atas nama M Syaiful Rizal NRP : 9114205408 dengan judul tesis "Rencana Strategis Organisasi Teknologi Informasi di PT Perkebunan Nusantara X Dengan Metode <i>Cascading Balanced Scorecard</i>"</p>																															
<p>Peserta FGD :</p> <p>M Syaiful Rizal (MSR) Koordinator Urusan Perencanaan TI</p> <p>Ikhwan Krisnadi (IKH) Koordinator Urusan Pengembangan TI</p> <p>Daudana Dwi P (DDP) Koordinator Urusan Layanan & Infrastruktur TI</p> <p>Andika D.V (ADV) Assisten Urusan Perencanaan TI</p> <p>Ahmad Mubarak (AMK) Assisten Urusan Perencanaan TI</p> <p>Novan Yoga R (NYR) Assisten Urusan Pengembangan TI</p> <p>Danang Satriyo W (DAN) Assisten Urusan Layanan & Infrastruktur TI</p>																															
<p>Hasil dari FGD adalah sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Faktor faktor yang mempengaruhi organisasi TI (42 buah) 2. Pengelompokan faktor faktor tersebut apakah termasuk internal faktor atau eksternal faktor 3. Pengelompokan faktor menjadi SWOT 4. Analisa Pelanggan TI sesuai jobdesc 																															
<p>Hasil dari FGD dapat digunakan dan dipublikasikan dalam penelitian / tesis yang dilakukan Sdr. M Syaiful Rizal.</p>																															
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="8">Mahasiswa</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>(M Syaiful Rizal)</td> <td>MSR</td> <td>IKH</td> <td>DDP</td> <td>ADV</td> <td>AMK</td> <td>NYR</td> <td>DAN</td> </tr> </tbody> </table>								Mahasiswa																(M Syaiful Rizal)	MSR	IKH	DDP	ADV	AMK	NYR	DAN
Mahasiswa																															
																															
(M Syaiful Rizal)	MSR	IKH	DDP	ADV	AMK	NYR	DAN																								

Lampiran 3 Tabel Tupoksi, Output dan Pelanggan Organisasi TI

No	Tugas Pokok	PIC	Output Jobdesc TI	Pelanggan
1	Mengusulkan RJPP terkait Departemen TI	Manajer TI	RJPP departemen TI	sekper, direksi
2	Menyusun Rencana Kerja & Anggaran Tahunan Organisasi TI	Manajer TI	Rencana kerja dan anggaran tahunan TI	sekper
3	Merumuskan kebijakan, sistem & prosedur operasional organisasi TI	Manajer TI	Kebijakan dan SOP organisasi TI	sekper, kordinator TI, asisten urusan TI
4	Melakukan koordinasi dengan Sekretaris Perusahaan, Kepala Divisi Kepala Biro, GM PG & GM Kebun Tembakau	Manajer TI	Kebutuhan bisnis yang harus didukung IT	sekper, Kadiv BPO, GM PG, GM Tembakau
5	Mengorganisasi & mengendalikan kegiatan Biro TI dalam hal :			
a	Memaksimalkan nilai yang diperoleh pemangku kepentingan dari investasi TI perusahaan	Manajer TI	Nilai Kontribusi TI yang diperoleh pemangku kepentingan dari investasi TI	sekper, direksi
b	Menyusun portofolio solusi & layanan TI yang kompetitif	Manajer TI	Portofolio solusi, sistem, dan layanan TI	sekper, Kadiv BPO, GM PG, GM tembakau, direksi
c	Keamanan aset TI & kepatuhan terhadap peraturan & regulasi yang berlaku	Manajer TI	SOP keamanan aset, standart kepatuhan dan regulasi IT	Semua TI

Lampiran 3 Tabel Tupoksi, Output dan Pelanggan Organisasi TI

d	Ketersediaan & keberlanjutan layanan TI yang berfokus pada penerima layanan	Manajer TI	Layanan TI yang berfokus pada penerima layanan	sekper, Kadiv BPO, GM PG, GM Tembakau
e	Proaktif dalam merespon perubahan & memberikan dukungan informasi dalam pengambilan keputusan strategis	Manajer TI	Kecepatan dalam merespon perubahan dan dukungan dalam memberikan informasi untuk pengambilan keputusan strategis	sekper, Kadiv BPO, GM PG, GM tembakau, direksi
f	Optimalisasi biaya layanan TI & pengelolaan program-program perubahan perusahaan	Manajer TI	Biaya layanan TI dan pengelolaan program - program perubahan perusahaan	sekper, Kadiv BPO, GM PG, GM tembakau, direksi
g	Meningkatkan produktifitas staf & operasional tugas & fungsi perusahaan	Manajer TI	Kinerja staff, tugas operasional, dan fungsi yang optimal	Direksi, Sekper, Pejabat Puncak, User
h	Memotivasi & meningkatkan ketrampilan SDM TI	Manajer TI	SDM TI yang terampil dan termotivasi	Direksi, Sekper, Pejabat Puncak
i	Membudayakan inovasi dalam perusahaan	Manajer TI	Banyaknya inovasi dalam perusahaan	sekper, Kadiv BPO, GM PG, GM tembakau, direksi
j	Melaksanakan tugas khusus berdasarkan permintaan Direksi	Manajer TI	Banyaknya tugas khusus dari direksi yang selesai dikerjakan	direksi

Lampiran 3 Tabel Tupoksi, Output dan Pelanggan Organisasi TI

k	Membina, memberdayakan & menilai kinerja para karyawan di bawah tanggung jawabnya & administrasi urusan TI	Manajer TI	Evaluasi kinerja SDM TI	Sekper
l	Menyusun laporan kegiatan sebagai pertanggung jawaban ke Sekretaris perusahaan dan Direksi secara berkala	Manajer TI	laporan pertanggung jawaban ke Sekper dan Direksi	sekper, direksi
6	Mengusulkan rencana kerja & anggaran tahunan urusan perencanaan TI	Koordinator Perencanaan TI	Rencana kerja & Anggaran tahunan urusan perencanaan TI	Manajer TI
7	Mengusulkan kebijakan, sistem & prosedur operasional urusan perencanaan TI	Koordinator Perencanaan TI	Kebijakan dan SOP untuk urusan perencanaan TI	Manajer TI, Sekper
8	Melakukan koordinasi dengan Koordinator lainnya, Kepala Urusan, para manajer PG & manajer Kebun Tembakau dalam rangka menyelesaikan pekerjaan	Koordinator Perencanaan TI	Update business process improvement	sekper, Kadiv BPO, GM PG, GM tembakau, direksi
9	Mengorganisasi kegiatan Urusan Perencanaan TI dalam hal :			
a	Penyelarasan TI dengan strategi bisnis	Koordinator Perencanaan TI	Rencana strategis TI	sekper, direksi

Lampiran 3 Tabel Tupoksi, Output dan Pelanggan Organisasi TI

b	Realisasi keuntungan dari investasi TI & portofolio layanan TI	Koordinator Perencanaan TI	Laporan kontribusi TI	sekper, direksi
c	transparansi biaya, keuntungan & risiko TI	Koordinator Perencanaan TI	SOP Investasi TI	sekper, direksi
d	Penggunaan aplikasi, informasi & solusi teknologi yang memadai	Koordinator Perencanaan TI	Rencana portofolio, informasi dan solusi TI yang memadai	sekper, Kadiv BPO, GM PG, GM tembakau, direksi
e	Penyampaian hasil program-program yang menguntungkan, sesuai waktu, sesuai anggaran & memenuhi standar kebutuhan & kualitas	Koordinator Perencanaan TI	Laporan hasil program yang menguntungkan, sesuai waktu, sesuai anggaran dan memenuhi standar kebutuhan dan kualitas	sekper, direksi
f	Mengoptimalkan asset, sumberdaya & kemampuan TI	Koordinator Perencanaan TI	Inisiatif TI dan rencana kerja tahunan TI	manajer TI, sekper
g	Kepatuhan terhadap standar perencanaan TI & peraturan yang berlaku	Koordinator Perencanaan TI	Tata kelola perencanaan TI	manajer TI, asisten urusan perencanaan
h	Memotivasi & meningkatkan kompetensi asisten urusan perencanaan TI	Koordinator Perencanaan TI	Asisten urusan perencanaan TI yang kompeten dan termotivasi	manajer TI, sekper

Lampiran 3 Tabel Tupoksi, Output dan Pelanggan Organisasi TI

i	Meningkatkan pengetahuan, pengalaman & inovasi bisnis	Koordinator Perencanaan TI	Rencana training untuk SDM perencanaan TI	asisten urusan perencanaan
j	Membina, memberdayakan & menilai kinerja para Asisten Urusan di bawah tanggung jawabnya	Koordinator Perencanaan TI	Laporan evaluasi asisten urusan perencanaan TI	manajer TI
k	Menyusun laporan kegiatan urusan perencanaan TI sebagai pertanggung jawaban ke Manajer TI secara berkala	Koordinator Perencanaan TI	Laporan kegiatan perencanaan TI sebagai pertanggung jawaban	manajer TI, sekper
10	Mengusulkan rencana kerja & anggaran tahunan urusan perencanaan TI	Asisten Urusan Perencanaan TI	Usulan rencana kerja dan anggaran tahunan perencanaan TI	kordinator perencanaan TI, manajer TI
11	Mengusulkan kebijakan, sistem & prosedur operasional urusan perencanaan TI	Asisten Urusan Perencanaan TI	Usulan kebijakan dan SOP urusan perencanaan TI	kordinator perencanaan TI, manajer TI
12	Melakukan koordinasi dengan para jabatan setingkat, di PG & Kebun Tembakau dalam rangka menyelesaikan pekerjaan	Asisten Urusan Perencanaan TI	Business improvement yang akan didukung TI	kordinator perencanaan TI, manajer TI
13	Melaksanakan kegiatan Urusan Perencanaan TI dalam hal :			
a	Pengelolaan kerangka kerja manajemen TI	Asisten Urusan Perencanaan TI	Hasil Kerangka kerja manajemen TI	kordinator perencanaan TI, manajer TI

Lampiran 3 Tabel Tupoksi, Output dan Pelanggan Organisasi TI

b	Pengelolaan strategi, enterprise architecture, inovasi & portofolio	Asisten Urusan Perencanaan TI	Hasil dari strategi, enterprise architecture, inovasi & portofolio	kordinator perencanaan TI, manajer TI
c	Pengelolaan anggaran & biaya TI	Asisten Urusan Perencanaan TI	Hasil anggaran dan biaya TI	kordinator perencanaan TI, manajer TI
d	Pengelolaan suplier & hubungan	Asisten Urusan Perencanaan TI	Hasil suplier dan hubungan TI	kordinator perencanaan TI, manajer TI
e	Pengelolaan kualitas & risiko TI	Asisten Urusan Perencanaan TI	Hasil Kualitas dan resiko TI	kordinator perencanaan TI, manajer TI
f	Pengelolaan program & proyek TI	Asisten Urusan Perencanaan TI	Hasil program dan proyek TI	kordinator perencanaan TI, manajer TI
g	Pengelolaan perubahan & transisi organisasi	Asisten Urusan Perencanaan TI	Hasil perubahan dan transisi organisasi	kordinator perencanaan TI, manajer TI
h	Menyusun laporan kegiatan asisten urusan perencanaan TI sebagai pertanggung jawaban ke Kepala Urusan Perencanaan TI	Asisten Urusan Perencanaan TI	Laporan kegiatan asisten urusan perencanaan TI sebagai pertanggung jawaban ke kordinator perencanaan TI	kordinator perencanaan TI, manajer TI
14	Mengusulkan rencana kerja & anggaran tahunan Urusan Pengembangan TI	Koordinator Pengembangan TI	Rencana kerja dan anggaran tahunan urusan pengembangan TI	manajer TI, sekper

Lampiran 3 Tabel Tupoksi, Output dan Pelanggan Organisasi TI

15	Mengusulkan kebijakan, sistem & prosedur operasional Urusan Pengembangan TI	Koordinator Pengembangan TI	Kebijakan dan SOP urusan pengembangan TI	Manajer TI, Sekper
16	Melakukan koordinasi dengan Kepala Urusan lainnya, para manajer PG & manajer Kebun Tembakau dalam rangka menyelesaikan pekerjaan	Koordinator Pengembangan TI	Update fungsi sistem TI untuk mendukung business process improvement	Sekper, Kadiv BPO, GM PG, GM Tembakau, user
17	Mengorganisasi kegiatan Urusan Pengembangan TI dalam hal :			
a	Pengembangan TI yang memenuhi target kepuasan pengampu kepentingan	Koordinator Pengembangan TI	Aplikasi atau sistem TI yang dapat memenuhi target kepuasan pengampu kepentingan	Sekper, Kadiv BPO, GM PG, GM Tembakau, user, Direksi
b	Ketangkasan dalam merespon perubahan lingkungan bisnis	Koordinator Pengembangan TI	Kecepatan update sistem untuk merespon perubahan lingkungan perusahaan	Sekper, Kadiv BPO, GM PG, GM Tembakau, user, Direksi
c	Menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan	Koordinator Pengembangan TI	Dashboard untuk menyampaikan informasi untuk pengambilan keputusan	Sekper, Kadiv BPO, GM PG, GM Tembakau, Direksi
d	Optimalisasi fungsionalitas & biaya proses bisnis	Koordinator Pengembangan TI	Banyaknya fungsionalitas dan biaya proses bisnis yang didukung TI	Sekper, Kadiv BPO, GM PG, GM Tembakau

Lampiran 3 Tabel Tupoksi, Output dan Pelanggan Organisasi TI

e	Kepatuhan terhadap standar pengembangan TI & peraturan yang berlaku	Koordinator Pengembangan TI	Tata kelola pengembangan TI	manajer TI, asisten urusan pengembangan TI
f	Memotivasi & meningkatkan kompetensi asisten urusan pengembangan TI	Koordinator Pengembangan TI	Asisten urusan pengembangan TI yang kompeten dan termotivasi	asisten urusan pengembangan TI
g	Meningkatkan pengetahuan, ketrampilan & pengalaman pengembangan TI	Koordinator Pengembangan TI	SDM pengembangan TI yang terampil	asisten urusan pengembangan TI
h	Membina, memberdayakan & menilai kinerja para Asisten Urusan di bawah tanggung jawabnya	Koordinator Pengembangan TI	Laporan evaluasi asisten urusan perencanaan TI	manajer TI
i	Menyusun laporan kegiatan urusan pengembangan TI sebagai pertanggung jawaban ke Kepala Biro TI secara berkala	Koordinator Pengembangan TI	Laporan kegiatan urusan pengembangan TI sebagai pertanggung jawaban	manajer TI, sekper
18	Mengusulkan rencana kerja & anggaran tahunan urusan pengembangan TI	Asisten Urusan Pengembangan TI	usulan rencana kerja dan anggaran tahunan pengembangan TI	kordinator pengembangan TI, manajer TI

Lampiran 3 Tabel Tupoksi, Output dan Pelanggan Organisasi TI

19	Mengusulkan kebijakan, sistem & prosedur operasional urusan pengembangan TI	Asisten Urusan Pengembangan TI	usulan kebijakan dan SOP urusan pengembangan TI	kordinator pengembangan TI, manajer TI
20	Melakukan koordinasi dengan para jabatan setingkat, di PG & Kebun Tembakau dalam rangka menyelesaikan pekerjaan	Asisten Urusan Pengembangan TI	menjalankan update fungsi sistem TI	kordinator pengembangan TI, manajer TI, user
21	Melaksanakan kegiatan Urusan Pengembangan TI dalam hal:			
a	Pengelolaan service agreements	Asisten Urusan Pengembangan TI	Nilai service agreements	kordinator pengembangan TI, manajer TI, user
b	Pengelolaan spesifikasi kebutuhan	Asisten Urusan Pengembangan TI	Spesifikasi Kebutuhan	kordinator pengembangan TI, manajer TI, user
c	Mengidentifikasi & membangun solusi	Asisten Urusan Pengembangan TI	Solusi TI	kordinator pengembangan TI, manajer TI

Lampiran 3 Tabel Tupoksi, Output dan Pelanggan Organisasi TI

d	Pengelolaan konfigurasi	Asisten Urusan Pengembangan TI	konfigurasi sistem TI	kordinator pengembangan TI
e	Pengelolaan kendali proses bisnis	Asisten Urusan Pengembangan TI	jumlah proses bisnis yang terkendali	kordinator pengembangan TI, user
22	Menyusun laporan kegiatan asisten urusan pengembangan TI sebagai pertanggung jawaban ke Kepala Urusan Pengembangan TI	Asisten Urusan Pengembangan TI	Laporan kegiatan asisten urusan pengembangan TI sebagai pertanggung jawaban ke kordinator pengembangan TI	kordinator pengembangan TI, manajer TI
23	Mengusulkan rencana kerja & anggaran tahunan Urusan Operasional & Layanan TI	Koordinator Operasional & Layananan TI	Rencana kerja dan anggaran tahunan urusan operasional dan layanan TI	manajer TI
24	Mengusulkan kebijakan, sistem & prosedur operasional Urusan Operasional & Layanan TI	Koordinator Operasional & Layananan TI	Kebijakan dan SOP urusan operasional dan layanan TI	manajer TI, Sekper
25	Melakukan koordinasi dengan Kepala Urusan lainnya, para manajer PG & manajer Kebun Tembakau dalam rangka menyelesaikan pekerjaan	Koordinator Operasional & Layananan TI	Update Service Level Agreement untuk layanan TI	Sekper, Kadiv BPO, GM PG, GM Tembakau, user, Direksi

Lampiran 3 Tabel Tupoksi, Output dan Pelanggan Organisasi TI

26	Mengorganisasi kegiatan Urusan Operasional & Layanan TI dalam hal :			
a	Pengendalian risiko TI	Koordinator Operasional & Layananan TI	Jumlah Resiko TI yang terkendali	Sekper, Kadiv BPO, GM PG, GM Tembakau, user, Direksi
b	Optimalisasi biaya layanan TI yang dialokasikan ke pengguna	Koordinator Operasional & Layananan TI	Jumlah Biaya layanan TI yang dialokasikan ke Pengguna	Manajer TI, Sekper
c	Membudayakan layanan TI berbasis pengguna	Koordinator Operasional & Layananan TI	Jumlah sosialisasi dan training kepada pengguna dalam hal layanan TI berbasis pengguna	semua pelanggan
d	Ketersediaan layanan TI untuk kontinuitas bisnis	Koordinator Operasional & Layananan TI	SLA layanan TI untuk mendukung bisnis	Sekper, Kadiv BPO, GM PG, GM Tembakau, Direksi
e	Optimalisasi biaya layanan	Koordinator Operasional & Layananan TI	Biaya LayananTI	Manajer TI, Sekper
f	Produktifitas operasional & staf	Koordinator Operasional & Layananan TI	Jumlah Produktifitas Staff layanan TI	semua pelanggan

Lampiran 3 Tabel Tupoksi, Output dan Pelanggan Organisasi TI

g	Kepatuhan terhadap standar operasional & layanan TI & peraturan yang berlaku	Koordinator Operasional & Layananan TI	Tata kelola operational dan layanan TI	asisten urusan operasional dan layanan TI
h	Memotivasi & meningkatkan kompetensi asisten Urusan Operasional & Layanan TI	Koordinator Operasional & Layananan TI	Asisten urusan operasional dan layanan TI yang kompeten dan termotivasi	asisten urusan operasional dan layanan TI
i	Meningkatkan pengetahuan, ketrampilan & pengalaman asisten Urusan Operasional & Layanan TI	Koordinator Operasional & Layananan TI	Asisten urusan operasional dan layanan TI yang terampil dan berpengalaman	asisten urusan operasional dan layanan TI
27	Membina, memberdayakan & menilai kinerja para Asisten Urusan di bawah tanggung jawabnya	Koordinator Operasional & Layananan TI	Laporan evaluasi kinerja Asisten operasional dan layanan	Manajer TI, Sekper
28	Menyusun laporan kegiatan urusan perencanaan TI sebagai pertanggung jawaban ke Kepala Biro TI secara berkala	Koordinator Operasional & Layananan TI	Laporan kegiatan urusan operasional dan layanan TI sebagai pertanggung jawaban	Manajer TI, Sekper

Lampiran 3 Tabel Tupoksi, Output dan Pelanggan Organisasi TI

29	Mengusulkan rencana kerja & anggaran tahunan urusan operasional & layanan TI	Asisten Urusan Operasional & Layananan TI	Usulan rencana kerja dan anggaran tahunan urusan operasional dan layanan TI	Koordinator Operasional & Layananan TI
30	Mengusulkan kebijakan, sistem & prosedur operasional urusan operasional & layanan TI	Asisten Urusan Operasional & Layananan TI	Usulan kebijakan dan sop urusan operasional dan layanan TI	Koordinator Operasional & Layananan TI
31	Melakukan koordinasi dengan para jabatan setingkat, di PG & Kebun Tembakau dalam rangka menyelesaikan pekerjaan	Asisten Urusan Operasional & Layananan TI	Menjalankan update Service Level Agreement untuk layanan TI	semua pelanggan
32	Melaksanakan kegiatan Urusan Operasional & Layanan TI dalam hal			
a	Pengelolaan kemampuan, ketersediaan & kontinuitas TI	Asisten Urusan Operasional & Layananan TI	Tingkat ketersediaan layanan TI	user
b	Pengelolaan pengetahuan	Asisten Urusan Operasional & Layananan TI	Knowledge Management System	user
c	Pengelolaan asset	Asisten Urusan Operasional & Layananan TI	Tata Kelola Asset	Koordinator Operasional & Layananan TI

Lampiran 3 Tabel Tupoksi, Output dan Pelanggan Organisasi TI

d	Pengelolaan operasional TI	Asisten Urusan Operasional & Layananan TI	Jumlah Operasional TI	Koordinator Operasional & Layananan TI
e	Pengelolaan layanan keamanan TI	Asisten Urusan Operasional & Layananan TI	Layanan keamanan TI	Koordinator Operasional & Layananan TI
f	Pengelolaan problem, insiden & permintaan layanan	Asisten Urusan Operasional & Layananan TI	Helpdesk TI	user
33	Menyusun laporan kegiatan asisten urusan operasional & layanan TI sebagai pertanggung jawaban ke Koordinator Operasional & Layanan TI	Asisten Urusan Operasional & Layananan TI	Laporan kegiatan asisten urusan operasional dan layanan TI sebagai pertanggung jawaban kepada koordinator oeprasional dan layanan TI	Koordinator Operasional & Layananan TI

Lampiran 4 Harapan Pelanggan Terhadap Output Jobdesc TI

Dari proses pengambilan data dengan wawancara maka didapatkan hasil seperti berikut :

No	Tugas Pokok	Output	pelanggan	harapan pelanggan
1	Mengusulkan RJPP terkait Departemen TI	RJPP departemen TI	Direksi	RJPP Departemen TI yang selaras dengan bisnis perusahaan dan mendukung strategi perusahaan
2	Memaksimalkan nilai yang diperoleh pemangku kepentingan dari investasi TI perusahaan	Nilai Kontribusi TI yang diperoleh pemangku kepentingan dari investasi TI	Direksi	Kontribusi TI yang dapat mendukung strategi perusahaan dan meningkatkan daya saing perusahaan
3	Menyusun portofolio solusi & layanan TI yang kompetitif	Portofolio solusi, sistem, dan layanan TI	Direksi	Portofolio Solusi TI yang berorientasi best practice, didukung sistem turunan yang dapat mengkontrol proses bisnis, serta layanan TI yang stabil dan dapat diandalkan
4	Proaktif dalam merespon perubahan & memberikan	Kecepatan dalam merespon perubahan dan dukungan dalam	Direksi	Informasi yang ditampilkan harus cepat dan dapat mudah diakses

5	dukungan informasi dalam pengambilan keputusan strategis Optimalisasi biaya layanan TI & pengelolaan program-program perubahan perusahaan	memberikan informasi untuk pengambilan keputusan strategis Biaya layanan TI dan pengelolaan program - program perubahan perusahaan	Direksi	dimanapun. Update informasi dalam hitungan jam. Biaya layanan TI harus berbanding lurus dengan kontribusi yang diberikan terutama mendukung kebijakan direksi dalam menjalankan strategi perusahaan
6	Membudayakan inovasi dalam perusahaan	Banyaknya inovasi dalam perusahaan	Direksi	Inovasi dalam perusahaan harus selalu update dan mengikuti perkembangan teknologi namun tetap memiliki kontribusi kepada perusahaan. Setidaknya 2 inovasi baru setiap tahun.
7	Melaksanakan tugas khusus berdasarkan permintaan Direksi	Banyaknya tugas khusus dari direksi yang selesai dikerjakan	Direksi	Semua tugas khusus dari direksi harus dijalankan 100%
8	Menyusun laporan kegiatan sebagai pertanggung jawaban ke Seketaris perusahaan dan Direksi secara berkala	laporan pertanggung jawaban ke Sekper dan Direksi	Direksi	Laporan pertanggung jawaban tiap 3 bulan sekali mengenai inovasi, update proses bisnis yang di dukung, dan kendala.

Lampiran 4 Harapan Pelanggan Terhadap Output Jobdesc TI

9	Melakukan koordinasi dengan Koordinator lainnya, Kepala Urusan, para manajer PG & manajer Kebun Tembakau dalam rangka menyelesaikan pekerjaan	Update business process improvement	Direksi	Setiap bisnis improvement di dukung dan dimonitor melalui TI
10	Penyelarasan TI dengan strategi bisnis	Rencana strategis TI	Direksi	Rencana Strategi TI selaras dengan rencana strategi perusahaan
11	Realisasi keuntungan dari investasi TI & portofolio layanan TI	Laporan kontribusi TI	Direksi	Laporan kontribusi TI tiap – tiap portofolio dan layanan TI dibandingkan investasi
12	transparansi biaya, keuntungan & risiko TI	SOP Investasi TI	Direksi	SOP investasi TI yang transparan dan sesuai dengan SOP pengadaan barang & jasa di Divisi PBJ
13	Penggunaan aplikasi, informasi & solusi teknologi yang memadai	Rencana portofolio, informasi dan solusi TI yang memadai	Direksi	Rencana Rencana portofolio, informasi dan solusi TI yang sesuai masterplan TI dan rencana strategi TI

Lampiran 4 Harapan Pelanggan Terhadap Output Jobdesc TI

14	Penyampaian hasil program-program yang menguntungkan, sesuai waktu, sesuai anggaran & memenuhi standar kebutuhan & kualitas	Laporan hasil program yang menguntungkan, sesuai waktu, sesuai anggaran dan memenuhi standar kebutuhan dan kualitas	Direksi	Laporan setiap portofolio per 3 bulan
15	Pengembangan TI yang memenuhi target kepuasan pengampu kepentingan	Aplikasi atau sistem TI yang dapat memenuhi target kepuasan pengampu kepentingan	Direksi	Aplikasi atau sistem TI untuk mendukung pengambilan keputusan dan kebijakan serta memonitor pelaksanaannya.
16	Ketangkasan dalam merespon perubahan lingkungan bisnis	Kecepatan update sistem untuk merespon perubahan lingkungan bisnis	Direksi	update sistem harus dilakukan berkala setidaknya tiap bulan ada update sistem.
17	Menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan	Dashboard untuk menyampaikan informasi untuk pengambilan keputusan	Direksi	Dashboard dapat dipantau dimanapun termasuk di mobile dan data selalu terupdate setidaknya 1 jam sekali.

Lampiran 4 Harapan Pelanggan Terhadap Output Jobdesc TI

18	Melakukan koordinasi dengan Kepala Urusan lainnya, para manajer PG & manajer Kebun Tembakau dalam rangka menyelesaikan pekerjaan	Update Service Level Agreement untuk layanan TI	Direksi	Update SLA dilakukan setiap 3 bulan sekali .
19	Pengendalian risiko TI	Jumlah Resiko TI yang terkendali	Direksi	Resiko TI sudah di mapping diawal dan dapat dikendalikan setidaknya 90%.
20	Membudayakan layanan TI berbasis pengguna	Jumlah sosialisasi dan training kepada pengguna dalam hal layanan TI berbasis pengguna	Direksi	Training dan sosialisasi tentang IT berkala setiap 3 bulan sekali.
21	Ketersediaan layanan TI untuk kontinuitas bisnis	SLA layanan TI untuk mendukung bisnis	Direksi	SLA TI 95%.
22	Produktifitas operasional & staf	Jumlah Produktifitas Staff layanan TI	Direksi	Produktifitas TI menjadi acuan dalam penilaian. Setidaknya menghasilkan 5 solusi TI dalam setahun

Lampiran 4 Harapan Pelanggan Terhadap Output Jobdesc TI

23	Melakukan koordinasi dengan para jabatan setingkat, di PG & Kebun Tembakau dalam rangka menyelesaikan pekerjaan	Menjalankan update Service Level Agreement untuk layanan TI	Direksi	SLA harus selalu terjaga 95%.
24	Meningkatkan produktifitas staf TI & operasional tugas & fungsi perusahaan	Kinerja staff, tugas operasional, dan fungsi	Direksi	Kinerja staff, tugas operasional, dan fungsi yang optimal dari TI
25	Memotivasi & meningkatkan ketrampilan SDM TI	SDM TI yang terampil dan termotivasi	Direksi	Selalu ada upgrade kemampuan, training sesuai dengan jobdesc SDM TI.
26	Mengusulkan RJPP terkait Departemen TI	RJPP departemen TI	Sekper	RJPP Departemen TI yang selaras dengan bisnis perusahaan dan mendukung strategi perusahaan yang dibuat 5 tahunan
27	Menyusun Rencana Kerja & Anggaran Tahunan Organisasi TI	Rencana kerja dan anggaran tahunan TI	Sekper	Rencana Kerja dan anggaran tahunan dibuat di awal tahun dan diturunkan dari RJPP departemen TI

Lampiran 4 Harapan Pelanggan Terhadap Output Jobdesc TI

28	Merumuskan kebijakan, sistem & prosedur operasional organisasi TI	Kebijakan dan SOP organisasi TI	Sekper	Kebijakan dan SOP Organisasi TI yang dibuat sesuai tata kelola best practice dan disahkan direksi
29	Melakukan koordinasi dengan Sekretaris Perusahaan, Kepala Divisi Kepala Biro, GM PG & GM Kebun Tembakau	Kebutuhan bisnis yang harus didukung IT	Sekper	Kebutuhan bisnis yang harus didukung TI sesuai dengan kebijakan dan strategi perusahaan, disertai permintaan dari BPO dan di prioritaskan sesuai dengan Masterplan TI
30	Memaksimalkan nilai yang diperoleh pemangku kepentingan dari investasi TI perusahaan	Nilai Kontribusi TI yang diperoleh pemangku kepentingan dari investasi TI	Sekper	Nilai kontribusi TI tidak hanya dihitung berdasarkan dari sisi finansial saja tapi seberapa besar TI dapat mendukung bisnis perusahaan.
31	Menyusun portofolio solusi & layanan TI yang kompetitif	Portofolio solusi, sistem, dan layanan TI	Sekper	Portofolio solusi, sistem, dan layanan TI berdasar RJPP IT, memiliki kontribusi yang besar untuk bisnis, dan selalu di evaluasi setiap tahun.

Lampiran 4 Harapan Pelanggan Terhadap Output Jobdesc TI

32	Ketersediaan & keberlanjutan layanan TI yang berfokus pada penerima layanan	Layanan TI yang berfokus pada penerima layanan	Sekper	Layanan TI yang dapat memuaskan penerima layanan dan membuat mereka aktif.
33	Proaktif dalam merespon perubahan & memberikan dukungan informasi dalam pengambilan keputusan strategis	Kecepatan dalam merespon perubahan dan dukungan dalam memberikan informasi untuk pengambilan keputusan strategis	Sekper	Respon terhadap perubahan harus dilakukan dengan cepat maksimal 2 jam setelah permintaan dari divisi BPO. Sedangkan untuk pengambilan keputusan strategis disediakan dashboard yang dapat terupdate setiap saat.
34	Optimalisasi biaya layanan TI & pengelolaan program-program perubahan perusahaan	Biaya layanan TI dan pengelolaan program - program perubahan perusahaan	Sekper	Biaya layanan TI didasarkan pada kontribusi dari layanan tersebut dan kondisi perusahaan. Pengelolaan program perubahan perusahaan di dasarkan pada permintaan divisi BPO dan strategi perusahaan

Lampiran 4 Harapan Pelanggan Terhadap Output Jobdesc TI

35	Membudayakan inovasi dalam perusahaan	Banyaknya inovasi dalam perusahaan	Sekper	Banyaknya inovasi dalam perusahaan di upayakan ada setiap tahun sesuai dengan kebutuhan bisnis dan kemajuan teknologi terkini.
36	Menyusun laporan kegiatan sebagai pertanggung jawaban ke Seketaris perusahaan dan Direksi secara berkala	laporan pertanggung jawaban ke sekper dan Direksi	Sekper	Laporan pertanggung jawaban berkala setiap 3 bulan.
37	Mengusulkan kebijakan, sistem & prosedur operasional urusan perencanaan TI	Kebijakan dan SOP untuk urusan perencanaan TI	Sekper	Kebijakan dan SOP untuk perencanaan TI dibuat sesuai dengan tata kelola best practice dan di evaluasi serta di update tiap tahunnya.
38	Melakukan koordinasi dengan Koordinator lainnya, Kepala Urusan, para manajer PG & manajer Kebun Tembakau dalam rangka menyelesaikan pekerjaan	Update business process improvement	Sekper	Update bisnis improvement sesuai dengan strategi dan kebijakan perusahaan dan sudah direncanakan sebelumnya.

Lampiran 4 Harapan Pelanggan Terhadap Output Jobdesc TI

39	Penyelarasan TI dengan strategi bisnis	Rencana strategis TI	Sekper	Rencana strategi TI disusun selaras dengan rencana strategi bisnis perusahaan tiap 5 tahun.
40	Realisasi keuntungan dari investasi TI & portofolio layanan TI	Laporan kontribusi TI	Sekper	Laporan kontribusi TI dibuat secara berkala tiap tahun oleh bagian perencanaan TI.
41	transparansi biaya, keuntungan & risiko TI	SOP Investasi TI	Sekper	SOP investasi TI dibuat berdasarkan analisa keuntungan, resiko TI dan berdasar RJPP TII
42	Penggunaan aplikasi, informasi & solusi teknologi yang memadai	Rencana portofolio, informasi dan solusi TI yang memadai	Sekper	Rencana portofolio, informasi, dan solusi TI berdasar rencana strategis TI dan dibuat di awal tahun serta memiliki analisa resiko dan kontribusi TI.
43	Penyampaian hasil program-program yang menguntungkan, sesuai waktu, sesuai anggaran	Laporan hasil program yang menguntungkan, sesuai waktu, sesuai anggaran dan memenuhi standar kebutuhan dan kualitas	Sekper	Laporan di lakukan secara periodic per 3 bulanan.

Lampiran 4 Harapan Pelanggan Terhadap Output Jobdesc TI

44	Mengoptimalkan asset, sumberdaya & kemampuan TI	Inisiatif TI dan rencana kerja tahunan TI	Sekper	Inisiatif kerja TI dan rencana kerja tahunan dilakukan sesuai dengan rencana strategis TI dilakukan di awal tahun.
45	Memotivasi & meningkatkan kompetensi asisten urusan perencanaan TI	Asisten urusan perencanaan TI yang kompeten dan termotivasi	Sekper	Asisten urusan yang dapat membuat rencana kerja TI, penghitungan kontribusi TI, dan selalu up to date mengikuti perkembangan bisnis perusahaan dan teknologi.
46	Menyusun laporan kegiatan urusan perencanaan TI sebagai pertanggung jawaban ke Manajer TI secara berkala	Laporan kegiatan perencanaan TI sebagai pertanggung jawaban	Sekper	Laporan kegiatan perencanaan TI dilakukan tiap 3 bulan.
47	Mengusulkan rencana kerja & anggaran tahunan Urusan Pengembangan TI	Rencana kerja dan anggaran tahunan urusan pengembangan TI	Sekper	Rencana kerja dan anggaran pengembangan TI berdasarkan Masterplan TI, kebutuhan bisnis dan solusi TI yang sudah dianalisa perencanaan TI.

Lampiran 4 Harapan Pelanggan Terhadap Output Jobdesc TI

48	Mengusulkan kebijakan, sistem & prosedur operasional Urusan Pengembangan TI	Kebijakan dan SOP urusan pengembangan TI	Sekper	Kebijakan dan SOP urusan pengembangan TI berdasar tata kelola pengembangan TI yang mengacu pada best practice.
49	Melakukan koordinasi dengan Kepala Urusan lainnya, para manajer PG & manajer Kebun Tembakau dalam rangka menyelesaikan pekerjaan	Update fungsi sistem TI untuk mendukung business process improvement	Sekper	Update fungsi TI harus dilakukan dengan waktu yang cepat dengan memaksimalkan SDM pengembangan TI internal atau dibantu oleh vendor.
50	Pengembangan TI yang memenuhi target kepuasan pengampu kepentingan	Aplikasi atau sistem TI yang dapat memenuhi target kepuasan pengampu kepentingan	Sekper	Aplikasi yang dapat memuaskan direksi dan BPO, stabil, mudah di terapkan, dan dilakukan dimana saja.
51	Ketangkasan dalam merespon perubahan lingkungan bisnis	Kecepatan update sistem untuk merespon perubahan lingkungan bisnis	Sekper	Update sistem dilakukan secepatnya jika memang memiliki kontribusi kepada bisnis perusahaan, waktu update maksimal 3 hari untuk pekerjaan ringan dan maksimal 7 hari untuk pekerjaan berat.

Lampiran 4 Harapan Pelanggan Terhadap Output Jobdesc TI

52	Menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan	Dashboard untuk menyampaikan informasi untuk pengambilan keputusan	Sekper	Dashboard berbasis mobile, grafis, dan dapat diakses dengan mudah di mana saja.
53	Optimalisasi fungsionalitas & biaya proses bisnis	Banyaknya fungsionalitas dan biaya proses bisnis yang didukung TI	Sekper	IT mendukung seluruh fungsi dari bisnis perusahaan yang strategis serta semaksimal mungkin membantu perusahaan dalam penghematan proses bisnis.
54	Menyusun laporan kegiatan urusan pengembangan TI sebagai pertanggung jawaban ke Kepala Biro TI secara berkala	Laporan kegiatan urusan pengembangan TI sebagai pertanggung jawaban	Sekper	Laporan kegiatan pengembangan dilakukan secara berkala tiap 3 bulan sekali.
55	Mengusulkan kebijakan, sistem & prosedur operasional Urusan Operasional & Layanan TI	Kebijakan dan SOP urusan operasional dan layanan TI	Sekper	Kebijakan dan SOP urusan operasional dan layanan TI di dasarkan pada tata kelola layanan best practice

Lampiran 4 Harapan Pelanggan Terhadap Output Jobdesc TI

56	Melakukan koordinasi dengan Kepala Urusan lainnya, para manajer PG & manajer Kebun Tembakau dalam rangka menyelesaikan pekerjaan	Update Service Level Agreement untuk layanan TI	Sekper	SLA layanan TI harus selalu terjaga baik minimal 95% dan selalu ditingkatkan.
57	Pengendalian risiko TI	Jumlah Resiko TI yang terkendali	Sekper	Resiko TI harus terkendali setidaknya 90% dari seluruh mapping resiko TI.
58	Optimalisasi biaya layanan TI yang dialokasikan ke pengguna	Jumlah Biaya layanan TI yang dialokasikan ke Pengguna	Sekper	Biaya layanan TI yang dialokasikan ke pengguna setidaknya 30% dari total anggaran TI.
59	Membudayakan layanan TI berbasis pengguna	Jumlah sosialisasi dan training kepada pengguna dalam hal layanan TI berbasis pengguna	Sekper	Training untuk pengguna baik technical support di unit atau user dilakukan secara periodic 4 bulan sekali.
60	Ketersediaan layanan TI untuk kontinuitas bisnis	SLA layanan TI untuk mendukung bisnis	Sekper	SLA TI untuk mendukung proses bisnis minimal 95%.
61	Optimalisasi biaya layanan	Biaya Layanan TI	Sekper	Biaya Layanan TI harus optimal dan efisien.

Lampiran 4 Harapan Pelanggan Terhadap Output Jobdesc TI

62	Produktifitas operasional & staf	Jumlah Produktifitas Staff layanan TI	Sekper	Semua staff layanan harus selalu memonitor dan meminimalkan resiko layanan TI ke pengguna serta dengan cepat menyelesaikan trouble yang terjadi.
63	Membina, memberdayakan & menilai kinerja para Asisten Urusan di bawah tanggung jawabnya	Laporan evaluasi kinerja Asisten operasional dan layanan	Sekper	Laporan evaluasi kinerja asmen setiap tahun sekali.
64	Menyusun laporan kegiatan urusan perencanaan TI sebagai pertanggung jawaban ke Kepala Biro TI secara berkala	Laporan kegiatan urusan operasional dan layanan TI sebagai pertanggung jawaban	Sekper	Laporan kegiatan urusan operasional dan layanan TI dilakukan periodic per 3 bulan sekali.
65	Melakukan koordinasi dengan para jabatan setingkat, di PG & Kebun Tembakau dalam rangka menyelesaikan pekerjaan	Menjalankan update Service Level Agreement untuk layanan TI	Sekper	SLA harus terjaga dengan baik, permintaan di helpdesk harus selalu di respond an tidak boleh ada yang terlambat, nilai SLA harus dijaga minimal 95%.

Lampiran 4 Harapan Pelanggan Terhadap Output Jobdesc TI

66	Meningkatkan produktifitas staf TI & operasional tugas & fungsi perusahaan	Kinerja staff, tugas operasional, dan fungsi TI	Sekper	Kinerja staff dan tugas operasional harus efisien dan tuntas. Fungsi TI harus optimal
67	Memotivasi & meningkatkan ketrampilan SDM TI	SDM TI yang terampil dan termotivasi	Sekper	SDM TI memiliki kemampuan yang up to date dalam mengikuti perkembangan teknologi. Selain itu berperan aktif dalam memberikan solusi yang dapat membantu kebijakan bisnis perusahaan.
68	Membina, memberdayakan & menilai kinerja para karyawan di bawah tanggung jawabnya & administrasi urusan TI	Evaluasi kinerja SDM TI	Sekper	Evaluasi kinerja SDM TI dilakukan setiap 1 tahun sekali sebagai bahan pertimbangan untuk promosi dan mutasi.
69	Melakukan koordinasi dengan Sekretaris Perusahaan, Kepala Divisi Kepala Biro, GM PG & GM Kebun Tembakau	Kebutuhan bisnis yang harus didukung IT	Kadiv BPO	TI mendukung process business improvement

70	Menyusun portofolio solusi & layanan TI yang kompetitif	Portofolio solusi, sistem, dan layanan TI	Kadiv BPO	Portofolio solusi, layanan dan sistem memiliki jangkauan usia yang panjang
----	---	---	-----------	--

Lampiran 4 Harapan Pelanggan Terhadap Output Jobdesc TI

71	Ketersediaan & keberlanjutan layanan TI yang berfokus pada penerima layanan	Layanan TI yang berfokus pada penerima layanan	Kadiv BPO	Layanan TI yang dapat meningkatkan kinerja penerima layanan
72	Proaktif dalam merespon perubahan & memberikan dukungan informasi dalam pengambilan keputusan strategis	Kecepatan dalam merespon perubahan dan dukungan dalam memberikan informasi untuk pengambilan keputusan strategis	Kadiv BPO	Setiap business process improvement di sertai dengan rencana solusi TI
73	Optimalisasi biaya layanan TI & pengelolaan program-program perubahan perusahaan	Biaya layanan TI dan pengelolaan program - program perubahan perusahaan	Kadiv BPO	Biaya layanan TI dan pengelolaan program perubahan perusahaan yang efisien.
74	Membudayakan inovasi dalam perusahaan	Banyaknya inovasi dalam perusahaan	Kadiv BPO	Jumlah inovasi disesuaikan dengan kontribusi terhadap proses bisnis dan kesiapan user.


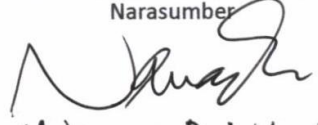
75	Melakukan koordinasi dengan Koordinator lainnya, Kepala Urusan, para manajer PG & manajer Kebun Tembakau dalam rangka menyelesaikan pekerjaan	Update business process improvement	Kadiv BPO	Update business process improvement dikawal secara teknis oleh tim TI
----	---	-------------------------------------	-----------	---

Contoh Form wawancara pelanggan TI yang sudah terisi

User Internal - Manager TI



FORM WAWANCARA			
Nama : Nanang D. H		Tgl Wawancara : 1 Maret 2017	
Unit Kerja : Kantor Direksi		Narasumber : Manajer TI	
Jabatan : Manajer TI (Internal/External)			
Form Wawancara ini diperuntukkan sebagai bahan Tesis di MMT – ITS Program Studi Manajemen Teknologi Informasi atas nama M Syaiful Rizal NRP : 9114205408 dengan judul tesis “Rencana Strategis Organisasi Teknologi Informasi di PT Perkebunan Nusantara X Dengan Metode <i>Cascading Balanced Scorecard</i> ”			
Harapan Pelanggan : Manajer TI			
No	Tugas Pokok	Output Jobdesc TI	Harapan Pelanggan
132	Mengusulkan rencana kerja & anggaran tahunan urusan perencanaan TI	Rencana kerja & Anggaran tahunan urusan perencanaan TI	Dibuat setiap tahun sekali dan mendapat pengesahan direksi. selain itu juga selaras dengan RJPP bisnis yang dibuat 5 tahun sekali
133	Mengusulkan kebijakan, sistem & prosedur operasional urusan perencanaan TI	Kebijakan dan SOP untuk urusan perencanaan TI	Menggunakan standart SOP perencanaan TI yang sudah teruji, dievaluasi dan diupdate setiap tahun sesuai kebutuhan dalam proses bisnis perusahaan.
134	Mengoptimalkan asset, sumberdaya & kemampuan TI	Inisiatif TI dan rencana kerja tahunan TI	Diturunkan dari Rencana Strategis TI dan di definisikan setiap awal tahun.
135	Kepatuhan terhadap standar perencanaan TI & peraturan yang berlaku	Tata kelola perencanaan TI	Menggunakan tata kelola perencanaan yang terakreditasi standart internasional.
136	Memotivasi & meningkatkan kompetensi asisten urusan perencanaan TI	Asisten urusan perencanaan TI yang kompeten dan termotivasi	Asisten urusan perencanaan TI yang mampu menguasai, menjalankan, dan mengupdate tata kelola perencanaan dan mampu melihat kebutuhan bisnis mana yang dapat didukung TI.
137	Membina, memberdayakan & menilai kinerja para Asisten Urusan di bawah tanggung jawabnya	Laporan evaluasi asisten urusan perencanaan TI	Dilakukan tiap 3 bulan dan untuk evaluasi akhir dilaksanakan di akhir tahun sebagai dasar untuk penilaian.
138	Menyusun laporan kegiatan urusan perencanaan TI sebagai pertanggung jawaban ke Manajer TI secara berkala	Laporan kegiatan perencanaan TI sebagai pertanggung jawaban	Laporan kegiatan diberikan secara periodik per 3 bulan.

139	Mengusulkan rencana kerja & anggaran tahunan Urusan Pengembangan TI	Rencana kerja dan anggaran tahunan urusan pengembangan TI	Rencana kerja sesuai masterplan TI dan disesuaikan dengan bagian perencanaan TI.
140	Mengusulkan kebijakan, sistem & prosedur operasional Urusan Pengembangan TI	Kebijakan dan SOP urusan pengembangan TI	Menggunakan standart yang sudah terakreditasi.
141	Kepatuhan terhadap standar pengembangan TI & peraturan yang berlaku	Tata kelola pengembangan TI	Menggunakan tata kelola pengembangan yang terakreditasi standar internasional.
142	Membina, memberdayakan & menilai kinerja para Asisten Urusan di bawah tanggung jawabnya	Laporan evaluasi asisten urusan perencanaan TI	Laporan evaluasi periodik tiap 3 bulan dan laporan akhir tahun untuk penilaian kinerja.
143	Menyusun laporan kegiatan urusan pengembangan TI sebagai pertanggung jawaban ke Kepala Biro TI secara berkala	Laporan kegiatan urusan pengembangan TI sebagai pertanggung jawaban	Laporan kegiatan pengembangan TI secara periodik tiap 3 bulan.
145	Melakukan koordinasi dengan para jabatan setingkat, di PG & Kebun Tembakau dalam rangka menyelesaikan pekerjaan	menjalankan update fungsi sistem TI	Update fungsi sistem TI dilakukan dengan waktu maksimal 1 minggu.
146	Pengelolaan service agreements	Nilai service agreements	SLA minimal 95%
147	Pengelolaan spesifikasi kebutuhan	Spesifikasi Kebutuhan	Dibuat sebelum pembuatan blueprint aplikasi.
149	Mengidentifikasi & membangun solusi	Solusi TI	Solusi TI dibangun berdasarkan masterplan TI dan sesuai kondisi perusahaan.
150	Menyusun laporan kegiatan asisten urusan pengembangan TI sebagai pertanggung jawaban ke Kepala Urusan Pengembangan TI	Laporan kegiatan asisten urusan pengembangan TI sebagai pertanggung jawaban ke koordinator pengembangan TI	Laporan secara periodic 3 bulan

151	Mengusulkan rencana kerja & anggaran tahunan Urusan Operasional & Layanan TI	Rencana kerja dan anggaran tahunan urusan operasional dan layanan TI	Rencana kerja layanan dan operasional TI sesuai dengan masterplan TI dan didefinisikan setiap tahun.
152	Mengusulkan kebijakan, sistem & prosedur operasional Urusan Operasional & Layanan TI	Kebijakan dan SOP urusan operasional dan layanan TI	Menggunakan SOP yang sudah terstandarisasi.
153	Optimalisasi biaya layanan TI yang dialokasikan ke pengguna	Jumlah Biaya layanan TI yang dialokasikan ke Pengguna	Besaran biaya layanan TI disesuaikan dengan kebutuhan dan skala prioritas.
154	Membudayakan layanan TI berbasis pengguna	Jumlah sosialisasi dan training kepada pengguna dalam hal layanan TI berbasis pengguna	Sosialisasi dan training dilakukan periodik tiap bulan sekali.
155	Optimalisasi biaya layanan	Biaya Layanan TI	Biaya layanan TI yang efektif dan efisien.
156	Produktifitas operasional & staf	Jumlah Produktifitas Staff layanan TI	Produktivitas staf yang optimal.
157	Membina, memberdayakan & menilai kinerja para Asisten Urusan di bawah tanggung jawabnya	Laporan evaluasi kinerja Asisten operasional dan layanan	Laporan evaluasi dilakukan periodik tiap 3 bulan sekali dan di akhir tahun sebagai dasar penilaian.
158	Menyusun laporan kegiatan urusan perencanaan TI sebagai pertanggung jawaban ke Kepala Biro TI secara berkala	Laporan kegiatan urusan operasional dan layanan TI sebagai pertanggung jawaban	Laporan kegiatan dilakukan tiap 3 bulan sekali disertai kendala dan pencapaian.
159	Melakukan koordinasi dengan para jabatan setingkat, di PG & Kebun Tembakau dalam rangka menyelesaikan pekerjaan	Menjalankan update Service Level Agreement untuk layanan TI	SLA harus terjaga minimal 95%
Mahasiswa  (M Syaiful Rizal)		Narasumber  (Nanang Dwi H)	

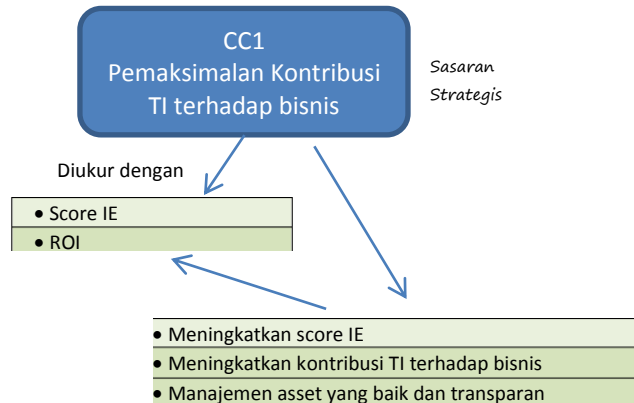
Pelanggan Eksternal – User SAP

FORM WAWANCARA			
Nama	: Wellarizma Hernitra	Tgl Wawancara	: 10/02/2017
Unit Kerja	: PG Kremboong	Narasumber	: User SAP
Jabatan	: Asman Perkereditan dan administrasi hasil (Internal/External)		
Form Wawancara ini diperuntukkan sebagai bahan Tesis di MMT – ITS Program Studi Manajemen Teknologi Informasi atas nama M Syaiful Rizal NRP : 9114205408 dengan judul tesis "Rencana Strategis Organisasi Teknologi Informasi di PT Perkebunan Nusantara X Dengan Metode <i>Cascading Balanced Scorecard</i> "			
Harapan Pelanggan : user SAP			
No	Tugas Pokok	Output	Harapan
225	Pengembangan TI yang memenuhi target kepuasan pengampu kepentingan	Aplikasi atau sistem TI yang dapat memenuhi target kepuasan pengampu kepentingan	Apakah yg mudah, cepat, dan dapat di akses kapanpun dimanapun.
226	Ketangkasan dalam merespon perubahan lingkungan bisnis	Kecepatan update sistem untuk merespon perubahan lingkungan hidup	Update sistem cepat dan telah diuji coba Internal IT.
227	Melakukan koordinasi dengan para jabatan setingkat, di PG & Kebun Tembakau dalam rangka menyelesaikan pekerjaan	menjalankan update fungsi sistem TI	Pencapaian dan tim IT setiap kali update fungsi.
228	Pengelolaan service agreements	Nilai service agreements	dominan layanan IT baik software / hardware 99% berjalan normal, terutama saat dalam masa gilir.
229	Pengelolaan spesifikasi kebutuhan	Spesifikasi Kebutuhan	Setiap pengembangan program baru oleh IT disertai spesifikasi kebutuhan yg melibatkan BPO dan user.
230	Pengelolaan kendali proses bisnis	jumlah proses bisnis yang terkendali	Semua proses bisnis dapat di kontrol dan di monitor oleh IT, kalau bisa lewat mobile.
231	Melakukan koordinasi dengan Kepala Urusan lainnya, para manajer PG & manajer Kebun Tembakau dalam rangka menyelesaikan pekerjaan	Update Service Level Agreement untuk layanan TI	Layanan IT selalu diupdate secara periodik, dan nilai layanan harus 90% dapat di nikmati user.

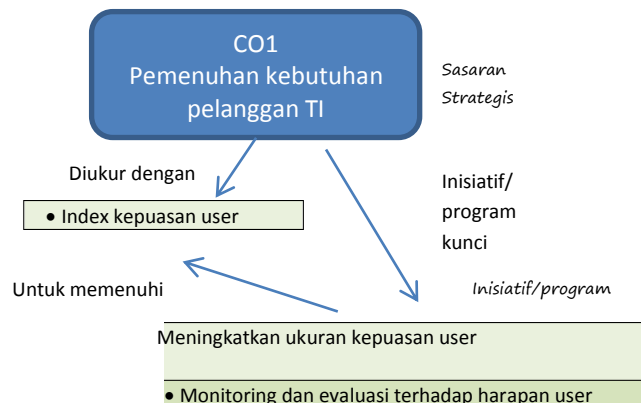
232	Pengendalian risiko TI	Jumlah Resiko TI yang terkendali	IT harus 100% dapat dihandalkan, terutama saat siung, sehingga tidak mengganggu proses produksi.
233	Membudayakan layanan TI berbasis pengguna	Jumlah sosialisasi dan training kepada pengguna dalam hal layanan TI berbasis pengguna	Training kepada pengguna (user) secara rutin (3 bulan sekali).
234	Produktifitas operasional & staf	Jumlah Produktifitas Staff layanan TI	Update bug setiap bulan.
236	Pengelolaan kemampuan, ketersediaan & kontinuitas TI	Tingkat ketersediaan layanan TI	Layanan IT tersedia 24 jam, terutama saat dalam masa siung.
237	Pengelolaan pengetahuan	Knowledge Management System	UNS juga menyediakan tutorial ketika ada masalah dan terhubung dengan helpdesk.
238	Pengelolaan problem, insiden & permintaan layanan	Helpdesk TI	Rapor helpdesk yang cepat dan solusi oleh IT.
Mahasiswa		Narasumber	
 (M Syaiful Rizal)		 (Wellarizmo H)	

Lampiran 5 Critical Success Factor (CSF)

1. CSF Untuk SS “Pemaksimalan Kontribusi TI terhadap Bisnis



2. CSF Untuk SS “Pemenuhan kebutuhan pelanggan TI”



SS “Pemenuhan Kebutuhan Pelanggan TI” diukur dengan index kepuasan user. Untuk itu maka harus dilakukan pengukuran untuk kepuasan user pada setiap layanan atau solusi TI yang tedelivery. Index kepuasan user dapat dilakukan dengan metode pooling baik secara online ataupun offline. Setelah diketahui lewat hasil pooing maka langkah selanjutnya untuk memenuhi SS ini adalah melakukan analisa terhadap kebutuhan dan harapan pelanggan terhadap solusi TI. Inisiatif yang dapat dilakukan adalah meningkatkan ukuran kepuasan user, baik itu nilai dari kepuasan ataupun ukurannya. Secara berkala index kepuasan

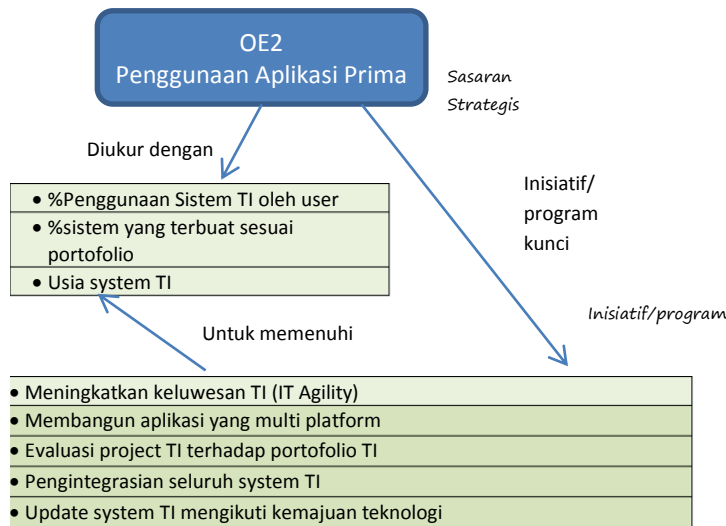
ini dimonitoring dan evaluasi, sehingga peningkatan inisatif pertama bisa dilakukan secara bertahap.

3. CSF Untuk SS “Perencanaan TI yang baik”



SS “Perencanaan TI yang Baik” diukur dengan KPI berupa persen jumlah proses bisnis dan kebijakan perusahaan yang didukung oleh TI. Untuk dapat memenuhi KPI tersebut maka solusi TI dapat berperan penting dalam setiap update *business process improvement*. IT dapat memberikan kesempatan solusi baru untuk proses bisnis baru, sehingga setiap kebijakan diambil berdasarkan TI. selain itu dengan meningkatkan IT leadership yang dimiliki oleh level kepala urusan atau manajer keatas maka secara otomatis TI akan memiliki kontribusi dan peran yang besar. KPI kedua adalah jumlah solusi TI yang selesai tepat waktu dan sesuai dengan kebutuhan bisnis dipenuhi dengan manajemen project yang untuk setiap solusi TI serta penyusunan spesifikasi kebutuhan atau RE yang baik. Dengan manajemen project yang baik maka setiap solusi TI akan sesuai dengan *requirement*, tepat waktu, penggunaan resource dengan efektif, dan dapat terdelivery kepada user dengan baik.

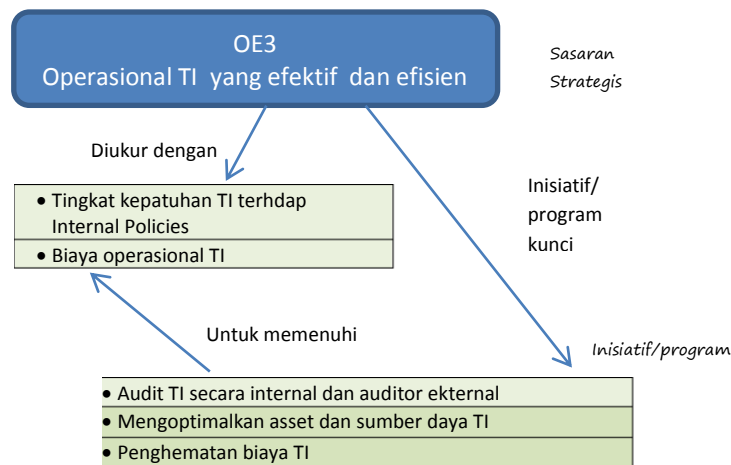
4. CSF Untuk SS “Penggunaan aplikasi prima”



Penggunaan aplikasi prima dapat diukur dengan jumlah system TI oleh user. Semakin besar penggunaan system tersebut maka akan semakin baik. Untuk dapat meningkatkan penggunaan system TI tersebut maka inisiatif yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan keluwesan TI (IT Agility) dan membangun aplikasi tersebut dalam multi platform. IT yang luwes adalah IT yang dapat diakses dimanapun dan kapanpun, memiliki system bantuan yang baik, mudah untuk diupdate dan di evaluasi, mudah untuk dimonitoring, dan terintegrasi dengan system system yang lain. Selain itu juga IT yang luwes dapat memberikan informasi yang sesuai dengan level user yang mengaksesnya. Aplikasi yang multi platform, yang dapat diakses oleh mobile, web, atau media lain juga akan meningkatkan penggunaan system TI oleh user. Aplikasi multi platform akan memberikan keleluasaan kepada user untuk menyelesaikan pekerjaan dengan mudah dan baik. KPI kedua adalah nilai kesesuaian project TI terhadap portofolio TI. System TI yang dibangun harus berdasarkan pada portofolio TI yang sudah didefinisikan. System TI yang tidak sesuai dengan portofolio akan menjadikan system tersebut tidak akan berkaitan dengan project yang lain sehingga sulit untuk di integrasikan. KPI selanjutnya adalah usia system TI. Aplikasi TI yang hanya di gunakan hanya dalam 1 atau 2 tahun karena tidak sesuai kebutuhan atau teknologinya sudah kadaluarsa dianggap tidak prima. Selain itu, usia system TI dapat menggambarkan apakah solusi TI

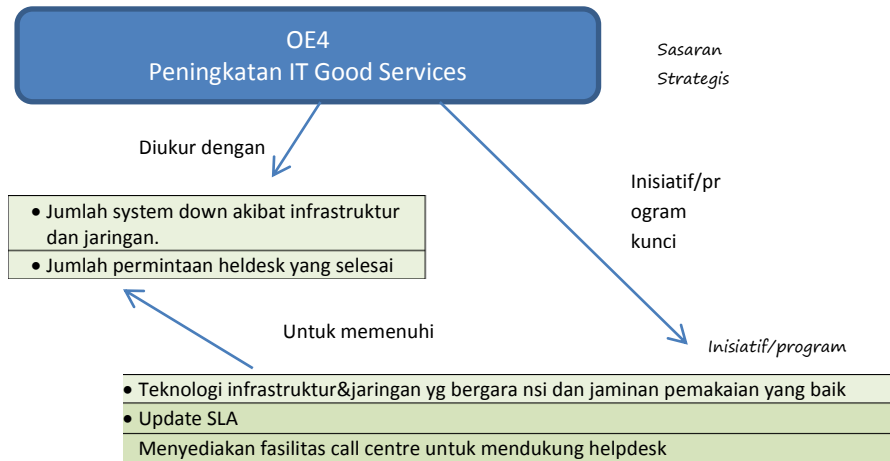
yang diberikan dalam system tersebut tidak mendukung bisnis atau malah paradox. Oleh karena itu inisiatif yang dapat dilakukan adalah dengan mengintegrasikan seluruh system TI menjadi berkaitan antar satu dengan yang lain. System TI yang dapat terintegrasi dan menjadi bagian utuh dari system yang besar dapat dikatakan memiliki maksud dan tujuan yang harus dijalankan oleh user. Walaupun sedikit memaksa, namun user akan tetap menjalankan system TI yang dimaksud sehingga memiliki usia yang panjang juga. Selain itu inisiatif lain adalah mengupdate system – system tersebut dengan teknologi yang terbaru. Dengan begitu maka system IT yang diterapkan dapat mengikuti perkembangan jaman dan memiliki jangkauan usia yang lama.

5. CSF Untuk SS “Operasional TI yang efektif dan Efisien”



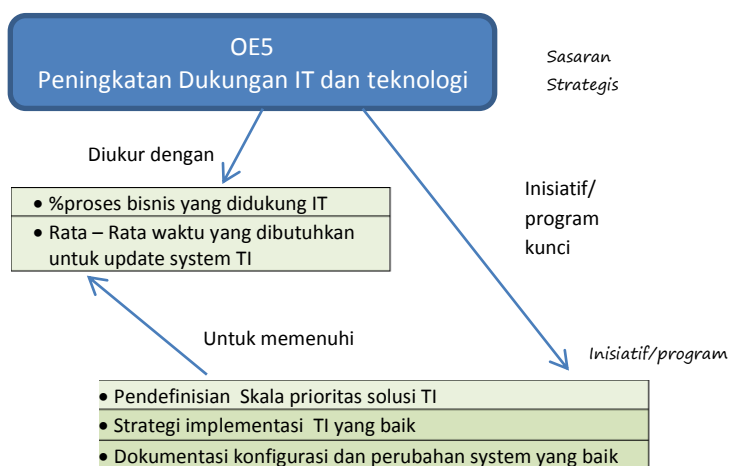
SS “Operasional TI yang efektif dan efisien” diukur dengan tingkat kepatuhan TI terhadap aturan internal. Semakin efektif operasional yang dijalankan seperti system pelaporan, evaluasi kinerja, dokumentasi konfigurasi, pencatatan insiden dan problem maka tingkat kepatuhannya semakin baik. Oleh karena itu perlu dilakukan audit internal dan eksternal TI untuk menghitung dan memahami nilai dari kepatuhan IT terhadap aturan internal. Selain itu ukuran dari SS ini adalah besarnya biaya operasional TI. semakin besar biaya operasional berate proses operasional semakin tidak efektif dan efisien. Sehingga untuk memenuhi KPI tersebut dilakukan penghematan biaya TI dan mengoptimalkan asset dan sumber daya IT.

6. CSF Untuk SS “Peningkatan *IT Good Services*”



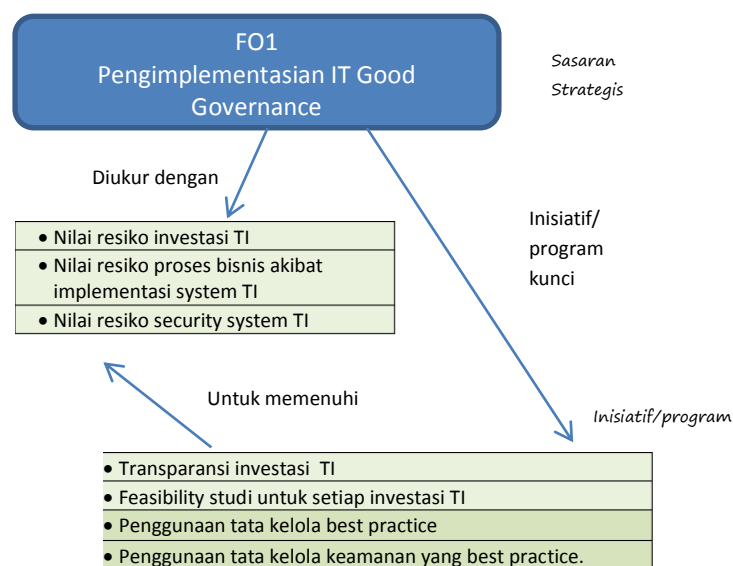
SS peningkatan IT Good Services diukur dengan KPI jumlah system down akibat gangguan terhadap infrastruktur TI dan jaringan. Untuk memenuhi KPI tersebut maka pemilihan teknologi infrstruktur dan jaringan TI harus menggunakan teknologi yang bergaransi dan jaminan pemakaian yang baik. Selain itu Service Level Agreement (SLA) terhadap layanan TI harus selalu terjaga dan terupdate secara berkala, sehingga standart layanan memiliki standart kualitas yang baik. Update SLA juga memiliki kaitan dengan KPI jumlah permintaan layanan pada system helpdesk yang selesai. Inisiatif yang dapat dilakukan adalah dengan penyediaan fasilitas call entre untuk mendukung helpdesk. Call centre bisa dalam bentuk Knowledge Management Centre (KMS), Customer Service yang dapat dihubungi 24 jam, dan fasilitas web - forum untuk sharing knowledge tentang system dan layanan TI antar user secara mandiri.

7. CSF Untuk SS “Peningkatan dukungan IT dan Teknologi.”



SS Peningkatan dukungan TI dan teknologi diukur dengan dengan KPI % jumlah proses bisnis yang didukung oleh TI. untuk memenuhi KPI tersebut maka perlu disusun skala prioritas dari solusi TI yang akan di delivery kepada pelanggan TI. Penyusunan skala prioritas tersebut agar jumlah proses bisnis yang didukung bisa maksimal dan proses bisnis yang critical juga dapat di utamakan. Selain itu, organisasi TI harus dapat memastikan layanan dan solusi TI yang sudah selesai dapat terdelivery dengan baik. Strategi implementasi harus disesuaikan dengan target user dan target pencapaiannya. Hal tersebut akan membuat dukungan semakin meningkat dan berkelanjutan karena pelanggan TI juga akan merasa puas terhadap dukungan terhadap solusi TI sebelumnya. Selain itu KPI pada SS ini adalah rata rata waktu yang dibutuhkan untuk update system TI. dalam melakukan pemutakhiran system atau yupdate system tidak boleh mengganggu proses bisnis terutama prosed produksi, oleh karena itu konfigurasi dan manajemen perubahan terhadap system harus terdokumentasi dengan baik sehingga tidak mengganggu kinerja system yang lebih besar.

8. CSF Untuk SS “Pengimplementasian *IT Good Governance*”



SS Pengimplementasian IT Good Governance diukur dengan nilai resiko investasi TI. untuk memenuhi KPI tersebut maka inisiatif yang dilakukan adalah

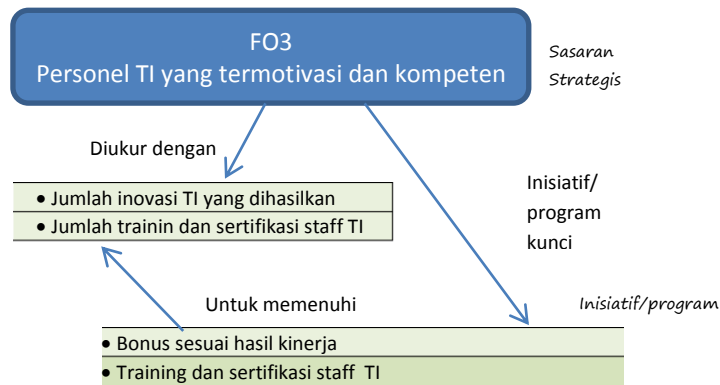
melakukan transparansi terhadap investasi TI dan studi kelayakan terhadap investasi tersebut. selain itu KPI pada SS tersebut adalah nilai resiko terhadap proses bisnis akibat implementasi system TI dan nilai resiko dari security sistem TI itu sendiri. Untuk hal yang berhubungan dengan resiko maka inisiatif TI yang bisa dilakukan adalah dengan menggunakan tata kelola yang best practice baik untuk tata keola It secara keseluruhan seperti Cobit atau Togaf ataupun tata kelola keamanan IT seperti ISO 27001.

9. CSF Untuk SS “Penyelarasan TI dengan Strategi Bisnis”.



SS penyelarasan TI dengan strategi bisnis diukur dengan KPI jumlah proses bisnis yang dikendalikan oleh TI. dalam hal ini proses bisnis tidak hanya didukung tapi juga dikendalikan oleh TI. seberapa banyak TI di ikutkan dalam pertemuan dan rapat untuk pencapaian strategi bisnis dan perubahan lingkungan bisnis perusahaan termasuk dalam seberapa besar proses TI tersebut dikendalikan oleh TI. untuk itu inisiatif yang dapat dilakukan adalah penyusunan RJPP organisasi TI yang diturunkan dari RJPP perusahaan. Dengan RJPP TI tersebut maka dapat dipastikan solusi TI akan selaras dengan strategi perusahaan. Selain itu KPI kedua adalah pencapaian visi misi organisasi TI, oleh karena itu inisiatif yang dapat dilakukan adalah rencana dan evaluasi kerja TI yang baik. Dengan begitu pencapaian organisasi TI dapat terukur dan apakah sudah memenuhi visi misi IT.

10. CSF Untuk SS “Personel TI yang termotivasi dan kompeten”



SS terakhir adalah personel TI yang termotivasi dan kompeten. SS ini diukur dengan KPI jumlah inovasi TI yang dihasilkan oleh staff TI. untuk memotivasi staff TI untuk selalu berinovasi dan berkembang maka perlu diberikan bonus yang sesuai dengan kinerja staff TI tersebut. Selain itu KPI dari SS ini adalah jumlah training dan sertifikasi dari staff TI. untuk menghasilkan personel yang kompeten dan selalu terupdate kemampuannya maka perlu diberikan pendidikan dan training secara berkelanjutan. Sedangkan untuk menjaga kualitas dari knowledge yang dipelajari maka training atau sertifikasi harus yang tersertifikasi.